

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH KEADILAN PERSEPSI, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DI KABUPATEN ROKAN HULU**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Komprehensif Sarjana**

**Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial**

**Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau**



**YUSNAINI**

**10673005003**

**PROGRAM SI**

**JURUSAN AKUNTANSI SI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**PEKANBARU**

**2010**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEADILAN PERSEPSI, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DI KABUPATEN ROKAN HULU**

Oleh : Yusnaini

*Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran. Dengan melakukan pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Dalam pemerintah daerah anggaran digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitarnya.*

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh faktor sosial terhadap kinerja pemerintah dalam penyusunan anggaran di kabupaten Rokan Hulu. Faktor sosial merupakan interaksi antara individu dalam suatu organisasi. Faktor sosial tersebut adalah keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Populasi dalam penelitian ini adalah dinas-dinas pemerintah daerah Kabupaten Rohul. Data diperoleh dengan metode sensus dengan menyebarkan kuesioner yang diajukan kepada kepala bagian dan kepala sub bagian dipilih secara acak, kelompok. Data diolah dengan menggunakan program spss versi 17,00.*

*Berdasarkan hasil penelitian mengindikasikan bahwa secara simultan (uji F) variabel independen yaitu keadilan persepsi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan (10,111) terhadap kinerja pemda dalam menyusun anggaran. Dan jika dilihat secara parsial (uji t) hanya keadilan persepsi (0.016) dan budaya organisasi (0.011) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemda, sedangkan variabel gaya kepemimpinan (0.983) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemda dalam menyusun anggaran.*

**Kata kunci :** *keadilan persepsi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja pemda dalam penyusunan anggaran*

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1 . Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 . Perumusan Masalah.....	9
1.3 . Tujuan dan manfaat Penelitian.....	9
1.4 .. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II: TELAAH PUSTAKA	
2.1. Kajian Tentang Konsep Anggaran.....	12
2.2. Kajian Tentang Kinerja Pemerintah Daerah.....	16
2.3. Pandangan Islam Tentang Anggaran.....	20
2.4 Kajian Tentang Konsep Keadilan Persepsi .....	21
2.5. Kajian Tentang Konsep Budaya Organisasi.....	23
2.6 . Kajian Tentang Konsep Gaya kepemimpinan.....	25
2.7. Penelitian terdahulu .....	29
2.8. Kerangka Koseptual .....	32
2.7. Hipotesa .....	32
BAB III: METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu penelitian .....	34
3.2. Populasi dan Sampel.....	34
3.3. Jenis Dan Sumber Data.....	37

3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5. Variabel Penelitian.....	38
3.6. Perumusan Model Penelitian.....	38
3.7. Analisa Data.....	40

#### BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Obyek Peneltian.....	46
4.2. Pengambilan Kuesioner dan Demografi Responden.....	47
4.3. Analisis Data Penelitian.....	49
4.4. Kualitas Data.....	50
4.5. Perumusan Model Penelitian.....	57
4 .6. Aumsi Klasik.....	58
4.7. Analisis Data Penelitian.....	60

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran.....	69
5.3. Keterbatasan.....	70

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.I Latar Belakang**

Otonomi daerah mulai diberlakukan sejak dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999 (Bastian, 2005:51). Pada masa ini pemerintah daerah dijadikan sebagai titik sentral dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dengan mengedepankan otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Termasuk dalam kebijakan penyusunan anggaran daerah yang tidak lagi dibuat di daerah pemerintah pusat, melainkan dibuat di daerah pemerintahan sendiri. Namun setiap kebijakan pemerintah daerah masih tetap berdasarkan arahan kebijakan pembangunan Pemerintah pusat yang tertuang dalam dokumen perencanaan GBHN.

Dalam era otonomi daerah sekarang ini, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi.

Kinerja aparat pemerintahan merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan non financial, dimana kinerja dapat diukur dari beberapa jauh kemampuan kinerja dalam mencapai target yang dianggarkan.

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 menetapkan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai. Untuk mendukung kebijakan ini perlu dibangun suatu sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun APBD dengan pendekatan kinerja. Anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Adapun kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan Publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan Publik.

Pengukuran kinerja tentunya tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai.

Ukuran kinerja aparat pemerintah sendiri dapat di lihat dari ketetapan waktu dari penyusunan anggaran, efisiensi penggunaan anggaran dan hasil dari proyek yang telah dilaksanakan oleh aparat pembuat dan pelaksanaan anggaran.

Anggaran berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu sebagai acuan kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan operasi. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa banyak tujuan anggaran memberikan dasar bagi pemerintah daerah untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya. Anggaran daerah disusun untuk menghasilkan anggaran daerah yang benar-benar mencerminkan kepentingan dan pengharapan masyarakat daerah setempat terhadap pengelolaan keuangan daerah secara ekonomis, efisien dan efektif.

Penyusunan anggaran pada Sektor Publik berbeda pada penganggaran Sektor Swasta. Pada Sektor Swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk Publik, namun sebaliknya pada Sektor Publik anggaran justru harus di informasikan kepada Publik untuk dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Anggaran Sektor Publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana Publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang Publik. Penganggaran Sektor Publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktifitas dalam satuan moneter. Tahap penggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Pada pemerintah daerah, anggaran daerah lebih dikenal dengan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Proses penyusunan anggaran daerah dilakukan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat Daerah (Unit kerja). Rancangan anggaran dimuat dalam suatu dokumen yang disebut dengan RASK (Rancangan Anggaran Satuan Kerja). RASK ini menggambarkan kerangka logis hubungan antara kebijakan anggaran (Arah dan kebijakan umum APBD serta strategi dan prioritas APBD) dengan operasional anggaran (program dan kegiatan anggaran ) disetiap unit pelaksana anggaran daerah. RASK memuat standar analisa belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrument pokok dalam anggaran kinerja.

Pengukuran kinerja tentunya tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, Maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai.

Perilaku para aparatur memang sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pemerintah. anggaran mempunyai dampak yang besar terhadap perilaku manusia. anggaran memberikan informasi kepada manusia mengenai apa yang diharapkan dan kapan harus dilaksanakan. Anggaran memberikan batasan mengenai apa yang boleh dibeli dan seberapa banyak yang boleh dibeli.

Penyusunan anggaran merupakan bagian dari proses anggaran. penyusunan anggaran adalah suatu tugas yang bersifat teknis. Untuk itu dalam setiap penyusunan anggaran, Faktor keprilaku harus dicermati dan dipertimbangkan agar tujuan anggaran tercapai. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis, Antara lain terdiri dari faktor sosial yang berhubungan dengan interaksi individu maupun grup dalam suatu organisasi ( Erez,1986 dalam Mulyasari 2004 ).

Proses Penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap pimpinan dalam organisasi memiliki persepsi yang jelas dan adil mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran nantinya. Setiap pemimpin harus dapat seadil mungkin dalam mengalokasikan dana anggaran di masing-masing bagian secara tepat waktu. Dimana dana tersebut disusun berdasarkan informasi yang akurat dan usulan-usulan di informasikan dengan baik anggaran dibuat sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian agar tidak menguntungkan satu bagian dan melebihi bagian lain. Pimpinan dituntut adil baik itu dalam memecahkan konflik dan perselisihan maupun dalam mengambil keputusan terhadap rencana anggaran yang dibuat.

Selain itu proses penyusunan anggaran pemerintah daerah merupakan suatu realitas sosial yang disusun dengan adanya interaksi sosial antara berbagai pihak. Dalam suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan



latar belakang pengalaman dalam hidupnya. Perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk mencapai misi dan tujuan organisasi, Yang disebut dengan budaya organisasi. Budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi. Lebih lanjut Robbins (2002:482) menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda organisasi itu dengan organisasi lain.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melakukan tugas mencapai tujuan organisasi . peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, serentak, dan pervasive, menuntut personel untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. Untuk itu seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja pemerintah daerah (dalam Sumarno 2005).

Masalah-masalah yang berkaitan dengan penganggaran seperti kinerja, partisipasi, kesenjangan anggaran dan hal lainnya telah menjadi fokus banyak peneliti, Khususnya dalam lingkup akuntansi keprilakuan. Salah satu penelitian penganggaran dalam mengukur kinerja antara lain dilakukan oleh Rahayu dkk (2007) meneliti proses penyusunan anggaran Sektor Publik dengan judul *Studi fenomena logis terhadap proses penyusunan anggaran daerah, bukti Empiris dari satu satuan kerja perangkat daerah di Propinsi Jambi* , Yang meneliti tentang perilaku aparatur dalam proses penyusunan anggaran. Penelitiannya menggunakan paradigma kualitatif, melalui pengamatan berpartisipasi dan wawancara dengan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan menggunakan latar ilmiah dan pendekatan fenomenologi untuk memahami respon serta pengalaman yang dipahami dalam berinteraksi oleh para SKPD. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan *Performance Budgeting* dalam proses

penyusunan anggaran belum dapat berjalan sebagaimana yang di inginkan. Perubahan kebijakan yang diikuti baru sebatas teknis dan format. Perubahan dilakukan hanya sebagai wujud kepatuhan kepada peraturan. Fokus dan alokasi dana pembangunan juga harus masih diperbaiki, karena pembangunan fisik dan alokasi anggaran yang belum merata dan lebih banyak dinikmati oleh kalangan birokrasi. Walaupun demikian, sebenarnya telah terjadi perubahan pada para aparatur, seperti pemahaman dan kesadaran bahwa anggaran merupakan rencana kerja yang mereka susun.

Berdasarkan penelitian Rahayu dkk (2007) yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif dalam menilai kinerja SKPD dalam penyusunan anggaran, penelitian kali ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur kinerja SKPD dalam menyusun anggaran dan memasukkan variabel keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat dalam menyusun anggaran.

Salah satu penelitian mengenai keadilan persepsi sebelumnya dilakukan oleh Yanti (2003), yang meneliti bagaimana proses penyusunan anggaran dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan teknik SEN (*Structural Equation Modeling*). Indikator yang digunakan dalam mengatur keadilan persepsi adalah penggunaan dalam lingkungan penganggaran dan menaksir dasar perbandingan anggaran seperti kebutuhan dan mengharapkan untuk keadilan distributif, dan prosedur mengalokasikan anggaran untuk keadilan prosedur. Hasil penelitiannya tentang faktor keadilan persepsi menunjukkan nilai yang sangat lemah dalam memediasi hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Budaya Organisasi sebelumnya dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007) dengan memasukan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderating dalam mempengaruhi

hubungan partisipasi penyusunan penganggaran dengan kinerja Pemda. Metode analisis yang digunakan SPSS. Indikator yang digunakan dalam mengajukan budaya organisasi adalah budaya yang berorientasi pada orang dan budaya berorientasi pada pekerjaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang akan semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah (Kabag/Kasubag). Dengan kata lain, budaya organisasi yang berorientasi pada orang secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat.

Selanjutnya penelitian mengenai gaya kepemimpinan sebelumnya dilakukan oleh Sumarno (2007) tentang *Desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja* menyebutkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan dengan kinerja.

Berdasarkan rujukan dan penelitian-penelitian diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan menambahkan variabel independen yang berbeda dari penelitian sebelumnya seperti pada penelitian Rusdiana (2008) tentang Pengaruh Keadilan Persepsi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemda di kab Pelelewan, maka pada penelitian ini peneliti menambahkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen terhadap kinerja pemerintah daerah dalam menyusun anggaran di kabupaten Rohul dengan judul : **Pengaruh Keadilan Persepsi, Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dalam Penyusunan Anggaran di Kabupaten Rokan Hulu.**

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian Latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah keadilan persepsi berpengaruh terhadap kinerja pemda dalam penyusunan anggaran di Kabupaten Rokan Hulu?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pemda dalam penyusunan anggaran di Kabupaten Rokan Hulu?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pemda dalam penyusunan anggaran di Kabupaten Rokan Hulu?
4. Apakah keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pemda dalam penyusunan anggaran di Kabupaten Rokan Hulu?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk menganalisis apakah terdapat bukti empiris mengenai pengaruh faktor keadilan persepsi pada kinerja aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran di Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk menganalisis apakah terdapat bukti empiris mengenai pengaruh faktor budaya organisasi pada kinerja aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran di Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk menganalisis apakah terdapat bukti empiris mengenai pengaruh faktor gaya kepemimpinan pada kinerja aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran di Kabupaten Rokan Hulu.

4. Untuk menganalisa apakah terdapat bukti empiris mengenai pengaruh secara simultan keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada kinerja aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran di Kabupaten Rokan Hulu.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah adalah:

1. Bagi penulis, menambah dan memperdalam pengetahuan mengenai pengaruh keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemda.
2. Bagi Pemerintah Daerah, memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan terhadap kinerja pemda di Kabupaten Rokan Hulu untuk mempertimbangkan aspek keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam penilaian kinerja aparat pemda.
3. Bagi peneliti lain, sebagai referensi untuk peneliti yang sejenis bagi peneliti dimasa yang akan datang.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, penulis membaginya dalam lima bab yaitu sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisikan Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Dalam Bab ini penulisan akan menguraikan mengenai teori-teori pendukung sebagai dasar pemikiran dalam melakukan analisis, penelitian terdahulu, beserta hipotesis-hipotesisnya.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisikan tentang lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel dan pengukurannya, serta analisis data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan membahas tentang analisis hasil penelitian yang dilakukan, menguraikan, menganalisis, dan mengevaluasi hasil penelitian tersebut.

### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab penutup. Dalam bab ini akan dibahas tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Konsep Anggaran

##### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Hanssen dan Mowen (2000:350) mendefinisikan anggaran atau *Budget* sebagai berikut:

Perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. suatu anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran merupakan rencana tindakan yang dinyatakan dalam istilah keuangan.

Menurut *Governmental Accounting Standar Board (GASB)* dalam Bastian (2005:164), definisi Anggaran diatas adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan definisi anggaran diatas, anggaran dapat diartikan sebagai suatu perencanaan yang disusun untuk periode waktu tertentu yang akan direalisasikan dalam jangka waktu kedepan dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

Pada pemerintah daerah, anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada dan kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku. Dalam Permendagri No 26 tahun 2006 tentang *Pedoman penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah tahun anggaran 2007* dijelaskan bahwa:

“Anggaran pendapatan merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah.

Sebagai rencana keuangan tahunan pemerintah daerah, maka dalam APBD tergambar semua hak dan kewajiban daerah ..... dalam kurun waktu satu tahun.”

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja yang jelas. Dalam konteks pemerintah daerah, anggaran dikenal dengan nama APBD. atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah rencana operasional keuangan pemerintah daerah, dimana disatu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi-tingginya guna membiayai kegiatan-kegiatan dan proyek-proyek daerah dalam 1 tahun anggaran tertentu, dan di lain pihak menggambarkan perkiraan penerimaan dan sumber-sumber penerimaan daerah guna menutupi pengeluaran-pengeluaran.

Untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normatif maka APBD yang pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Artinya, APBD harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang hendak dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi, aspirasi dan kebutuhan riil di masyarakat untuk satu tahun tertentu. Dengan demikian alokasi dana yang digunakan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan dapat memberikan manfaat yang benar-benar dirasakan masyarakat dan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan Publik (PP No 58 Tahun 2005).

### 2.1.2 Fungsi Anggaran Sektor Publik

Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi organisasi dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka organisasi



cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Bastian (2005: 164) fungsi anggaran adalah:

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- c. Anggaran sebagai alat intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
- d. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
- e. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi.
- f. Anggaran merupakan instrument politik.
- g. Anggaran merupakan instrument kebijakan fiskal.

Menurut Mardiasmo (2005: 63) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya anggaran

Sektor Publik yaitu:

- a. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- b. Anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya dan pilihan.
- c. Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

### 2.1.3 Karakteristik Anggaran Sektor Publik

Menurut Bastian (2005:166) karakteristik anggaran Sektor Publik adalah:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan non keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, misalnya satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### 2.1.4 Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik

Prinsip anggaran Sektor Publik menurut Bastian (2005: 178) adalah:

- a. Demokrasi, berarti anggaran yang disusun harus melalui proses yang mengikutsertakan sebanyak mungkin unsur masyarakat.

- b. Adil, berarti anggaran harus diarahkan secara optimum bagi kepentingan organisasi banyak dan secara profesional.
- c. Transparan, berarti proses perencanaan, pelaksanaan dan pertanggung jawaban anggaran harus diketahui tidak hanya wakil rakyat, tapi juga masyarakat umum.
- d. Bermoral tinggi, berarti pengelolaan anggaran harus berpegang pada peraturan UU yang berlaku.
- e. Berhati-hati, berarti pengelolaan anggaran dilakukan secara berhati-hati, karena sumber daya yang terbatas dan mahal harganya.
- f. Akuntabel, berarti pengelolaan keuangan harus dapat dipertanggung jawabkan setiap saat secara intern maupun ekstern kepada rakyat.

#### 2.1.5 Jenis-jenis Anggaran Sektor Publik

Anggaran disusun dengan berbagai sistem-sistem yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang melandasi pendekatan tersebut. Adapun jenis-jenis anggaran dalam Bastian (2005:166) adalah :

##### 1. *Line item Budgeting*

*Line item budgeting* adalah Penyusunan anggaran yang didasarkan pada dan dari mana dana berasal (pos penerimaan) dan untuk apa dana tersebut digunakan (pos pengeluaran).

Jenis anggaran ini juga sering disebut *Traditional Budgeting System*.

##### 2. *Incremental Budgeting*

*Incremental Budgeting* adalah sistem anggaran belanja dan pendapatan yang memungkinkan revisi selama dua tahun berjalan, sekaligus sebagai dasar penentuan dasar anggaran periode tahun mendatang.

##### 3. *Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)*

*Planning, Programming, Budgeting System* adalah suatu proses perencanaan, pembuatan program, dan penganggaran yang terkait dalam suatu sistem sebagai kesatuan yang bulat dan tidak terpisah-pisah.

##### 4. *Zero Based Budgeting (ZBB)*

*Zero Based Budgeting* adalah Sistem anggaran yang didasarkan pada perkiraan kegiatan, bukan pada apa yang telah dilakukan masa lalu.

### 5. *Performance Budgeting system (PBS)*

*Performance Budgeting System* adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategi organisasi.

### 6. *Medium Term Budgeting System Framework (MTBS)*

*Medium Term Budgeting System Framework* adalah suatu kerangka strategi kebijakan pemerintah tentang belanja untuk departemen dan lembaga pemerintah non departemen.

## **2.2 Kinerja Pemerintah Daerah**

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*Performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal kata *Job Performance* (Prestasi kerja) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicari oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Bastian (2005:274) adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

### 2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Larry D Stout (1993 dalam Bastian 2005:275) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Bastian (2005:275), pengukuran kinerja digunakan sebagai alat untuk:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan Instansi Pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

### 2.2.3 Indikator Kinerja

Bastian (2005:267) menjelaskan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*Input*), keluaran (*Output*), hasil (*Outcomes*), manfaat (*Benefit*), dan dampak (*Impacts*).

- a. Indikator masukan (*Input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
- b. Indikator pengeluaran (*Output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berubah fisik dan non fisik.
- c. Indikator hasil (*Outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (Efek langsung).
- d. Indikator manfaat (*Impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

#### 2.2.4 Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Organisasi sektor publik menggunakan anggaran untuk menilai keberhasilan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk memperoleh laba. Anggaran di informasikan oleh Publik untuk dikritik dan didiskusikan untuk mendapatkan masukan. Anggaran Sektor Publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana Publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang Publik (Mardiasmo, 2005:61)

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan melakukan pengukuran kinerja maka kita bisa melakukan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tetap dan objektif. Selain itu, kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya.

Proses Anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak dalam dinas pemerintah tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan selanjutnya, sangat menentukan bagi kesuksesan anggaran.

#### 2.2.5 Peranan Anggaran dalam Pengukuran kinerja

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja (Murdiasmo, 2005:121) Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran. Dalam pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan anggaran perlu adanya perbandingan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan peran akuntabilitas pemerintah. Namun, yang tidak kalah penting harus diperhatikan adalah para pembuat kebijakan dan professional harus merumuskan visi dan tujuan dari rencana strategis dengan menggunakan input yang berasal dari Publik. Sehingga, perlu dilakukan akomodasi atas input tersebut agar tidak mengundang kritikan dari Publik.



Oleh karena itu, orang atau kelompok yang segenap aktivitasnya terencana dengan baik, ia akan selalu melakukan sesuatu yang efektif, efisien, hemat biaya, tenaga, pikiran dan emosi, karena segalanya telah terukur sangat akurat.

Dengan melakukan perencanaan dengan baik harus diiringi dengan pengendalian terhadap tujuan yang ingin dicapai agar segala sesuatu yang telah direncanakan tidak sia-sia.

## **2.4 Konsep Keadilan Persepsi**

### **2.4.1 Pengertian Keadilan Persepsi**

Keadilan dapat diartikan sebagai terpenuhinya suatu hak. Secara umum reaksi dari adanya keadilan itu akan membawa dampak positif. Ada 2 macam keadilan persepsian, yaitu keadilan secara distribusi (*Distributive justice*) dan keadilan dalam proses penganggaran atau prosedur (*Procedural justice*). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mulyasari W (2004) menjelaskan definisi dari keadilan distribusi dan keadilan prosedur yaitu : keadilan distribusi dapat didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang keadilan pendistribusian hasil (*Outcome*) organisasi. Keadilan procedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi.

Keadilan dapat diartikan sebagai terpenuhinya suatu hak. Secara umum reaksi dari adanya keadilan itu akan membawa dampak positif. Ada 2 macam keadilan persepsian, yaitu keadilan secara distribusi (*Distributive justice*) dan keadilan dalam proses penganggaran atau prosedur (*Procedural justice*) Persepsi akan mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap seseorang. Persepsi demikian penting dan memiliki hubungan mendasar dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, sebagaimana organisasi pemerintah daerah. Namun yang harus dipahami tentang persepsi adalah, bahwa persepsi tidak mungkin dapat berdiri sendiri tanpa adanya keterjalanan dengan komunikasi.

### 2.4.2 Pengaruh Keadilan Persepsi Terhadap Kinerja Pemda

Mulyasari w (2004) menyatakan teori yang menjelaskan tentang persepsi keadilan dapat mempertinggi kinerja yaitu : (1) *The self interest model*, yaitu orang yang melibatkan diri dalam proses karena mereka memperhatikan *Outcome* mereka. (2) *The group value model*, menyatakan bahwa input penting baik didalam maupun diluar diri tergantung apakah hal tersebut secara aktual mempengaruhi *Outcome*. Berdasarkan teori tersebut, individu memiliki nilai terhadap hubungan jangka panjang dengan group dan prosedur yang menumbuhkan solidaritas grup.

Berdasarkan teori tersebut dapat dijelaskan bahwa persepsi pimpinan terhadap keadilan distribusi dan *Procedural* dapat meningkatkan kinerja aparat. Keterlibatan seseorang dalam menyusun anggaran membuat mereka dapat memantau alokasi sumber daya secara langsung. Keterlibatan individu dalam proses penganggaran juga meningkatkan control mereka dalam keseluruhan proses. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H<sub>1</sub> : Keadilan persepsi berpengaruh terhadap kinerja aparatatur pemerintah daerah dalam menyusun anggaran.

## 2.5. Konsep Budaya Organisasi

### 2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Penjelasan mengenai budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa pengertian menjelaskan tentang hal ini. pengertian budaya organisasi yang diturunkan dari pengertian "*Corporate Culture*" merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja seseorang.

Hofstede (1994, dalam Trisnaningsih 2007) budaya organisasi memiliki pengertian sebagai pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Dalam penelitian Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa budaya



dalam organisasi merupakan nilai dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah.

Robbins (2002:479) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pemahaman bersama dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Robbins mengemukakan fungsi budaya organisasi yaitu sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, untuk membangun rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah tumbuhnya komitmen, dan meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Berdasarkan definisi-definisi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumber daya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan.

#### 2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemda

Praktek budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan anggaran. Faktor budaya organisasi ini digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah dalam penyusunan anggaran. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para aparatur pemerintah dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif.

Menurut Holmes dan Marsden (1996, dalam Sardjito 2007) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para atasan dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan

dengan budaya ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja aparat. Budaya organisasi dalam budaya internal aparatur akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan keuntungan pada aparatur itu sendiri karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Sifat-sifat ini akan dapat meningkatkan harapan aparat tersebut agar kinerjanya meningkat.

Teori-teori perubahan atas budaya organisasi telah memperlihatkan bahwa budaya organisasi melakukan perubahan atas nilai personal seseorang didalam organisasi. Robbins (2002:494) menyatakan bahwa tindakan pimpinan (atasan) merupakan faktor yang paling penting yang mempengaruhi orientasi perilaku seseorang, dimana lingkungan budaya dan pengalaman pribadi di asumsikan dapat membentuk orientasi kinerja dalam organisasi tersebut. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran.

## **2.6. Konsep Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan merupakan cara/teknik yang dituang dalam sikap dan perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Gibson, dkk. (2001) kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu usaha mempengaruhi orang atau perseorangan (*Interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

### **2.6.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Nawawi (2006) Gaya Kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Eugene/ Emerson dalam Nawawi (2006) mengemukakan terdapat beberapa tipe dan gaya kepemimpinan yaitu:

a. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Oteriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya `kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang, yang diantara mereka selalu ada seseorang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tidak mengikut sertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam dalam proses pengambilan keputusan dan tidak bertoleransi adanya penyimpangan.

Dari uraian diatas dapat diartikan bahwa pemimpin berusaha menempatkan dirinya sebagai yang terbaik dan yang berhak atau yang berkuasa, sedangkan anggota organisasi tidak lebih dari sekedar ahli/sarana untuk merealisasikan keputusan, kebijakan dan kehendaknya. Dengan kata lain berfikir untuk membuat keputusan dan kebijakan bagi organisasi adalah hak dan tanggung jawab pemimpin, sedangkan hak dan kewajiban bawahan adalah melaksanakan hasil berfikir atasan tanpa boleh membuat kesalahan.

b. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan gaya kepemimpinan ini

adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama.

Pengimplementasian nilai-nilai demokratis didalam kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing. Pemimpin dengan gaya Kepemimpinan demokratis di lingkungan sebuah organisasi menunjukkan perilaku selalu mampu dan berusaha mengikut sertakan anggota organisasinya sebagai bawahan secara aktif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

#### c. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Bebas

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Pemimpin membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusan. Kontak yang terjadi antar pemimpin dengan anggota kelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kebebasan anggota terkadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai.

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan dijalankan tanpa pemimpin atau tanpa berbuat sesuatu dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya. Dalam keadaan seperti itu apabila ada anggota organisasi yang bertindak melakukan kepemimpinan (Informal) yang diterima oleh anggota organisasi maka pemimpin yang sebenarnya menjadi tidak berfungsi.

#### 2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemda

Menurut Fiedler dan Chemers (1984) dalam Nor (2007), gaya kepemimpinan adalah derajat tingkat antara seseorang dengan teman kerjanya. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan pada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (Coster dan Fertakis, 1986 dalam Nor, 2007). Hasil penelitian tersebut menjelaskan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu, pertama struktur inisiatif (*Inisiating Structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaannya. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*Consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Efektifitas partisipasi penyusunan anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen, seperti dikutip dalam Nor (2007).

Menurut Tisnarningsih (2003) kinerja bawahan merupakan salah satu ukuran efektifitas kepemimpinan. Pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan bawahan hanya didasarkan pada adanya pertukaran sehingga mendorong bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja aparat. Keterlibatan seseorang dalam menyusun anggaran membuat mereka dapat memantau alokasi sumber daya secara langsung. Keterlibatan individu dalam proses penganggaran juga meningkatkan control mereka dalam keseluruhan proses. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dalam menyusun anggaran.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penganggaran Sektor Publik telah banyak dilakukan sebelumnya, antara lain oleh Rahayu dkk (2007) yang meneliti proses penyusunan anggaran dengan judul *Studi fenomenologis terhadap proses penyusunan anggaran daerah, bukti empiris dari satu satuan kerja perangkat daerah Di Provinsi Riau*. Penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode pengumpulan data melalui pengamatan berpartisipasi dan wawancara dengan informasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan *Performance budgeting* dalam proses penyusunan anggaran belum dapat berjalan sebagaimana yang diinginkan. Perubahan kebijakan yang diikuti baru sebatas teknik dan format. Perubahan dilakukan hanya sebagai wujud kepatuhan kepada peraturan.

Fokus dan alokasi dana pembangunan juga harus diperbaiki, karena pembangunan fisik dan alokasi anggaran belum merata dan lebih banyak dinikmati oleh kalangan birokrasi. Memang harus disadari, perubahan fundamental tidak mungkin dilakukan dalam waktu singkat. Perubahan membutuhkan waktu, banyak tantangan dan hambatan untuk melakukan perubahan itu sendiri. Walaupun demikian, sebenarnya telah terjadi perubahan pada para aparatur, seperti pemahaman dan kesadaran bahwa anggaran merupakan rencana kerja yang wajib mereka susun. Kearifan yang masih harus dimiliki para aparatur seperti pengabdian, kejujuran dan musyawarah harus terus dikembangkan. Kearifan yang sebenarnya telah ada dalam budaya dan agama, harus digunakan untuk menjalankan kewajiban sehari-hari.

Penelitian mengenai faktor keadilan persepsi yang dilakukan oleh Yanti (2003), dimana ia membagi keadilan persepsi menjadi dua yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan judul penelitian: *Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen terhadap tujuan, dan motivasi kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran*. Metode analisis data yang

digunakan dengan teknik SEM (*Strutural Equation Modeling*). Indikator yang digunakan dalam mengukur keadilan persepsi adalah menggunakan dalam lingkungan penganggaran dan menaksir dasar perbandingan anggaran seperti kebutuhan dan pengharapan untuk keadilan distributif, dan prosedur pengalokasian anggaran (Konsistensi, akurasi, koreksi, etika, Dan bias) untuk keadilan prosedur. Hasil penelitiannya tentang faktor keadilan persepsi menunjukkan nilai yang sangat lemah dalam memediasi hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ia juga menemukan faktor budaya organisasi juga ikut andil dalam kinerja manajerial penyusun anggaran

Penelitian mengenai budaya organisasi sebelumnya dilakukan oleh Sardjito dan Ohmad Taher (2007) dengan judul : *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terrhadap kinerja aparat pemerintah daerah, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating*. Metode analisis yang digunakan SPSS. Indikator yang digunakan dalam menguji budaya organisasi adalah budaya yang berorientasi pada orang dan budaya yang berorientasi pada pekerjaan. Penelitian nya menemukan pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam berpartisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dimana menunjukkan ssemakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi semakin tinggi kinerja aparat (Kabag – Kasubag). Faktor budaya organisasi memenuhi Prasarat kondisional atau efektif dari partisipasi penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja aparat.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan sebelumnya dilakukan oleh Milani (1975) dan Kenis (1979) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Hasil penelitian Nor (2007) tentang *Desentralisasi dan gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipai*

*penyusunan anggaran dan kinerja* menyebutkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan dengan kinerja. Pada Sektor Publik, penelitian yang dilakukan Siskawati (2004) menyebutkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian ini mendukung penelitian Kenis (1979) dan Indrianto (1993).

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian saat ini ingin melakukan penelitian terhadap kinerja pemerintah dalam menyusun anggaran dengan pengaruh gaya kepemimpinan.

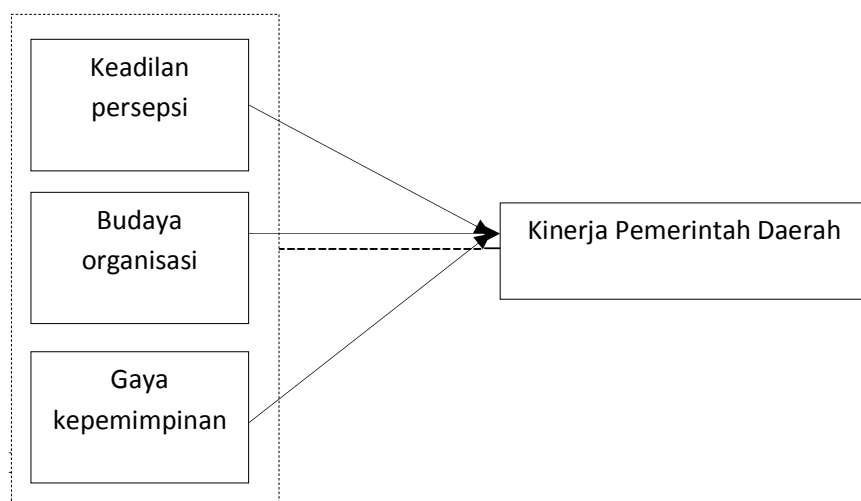
## 2.8 Model Penelitian

Sesuai dengan uraian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**Gambar II.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

**Variabel independen (X)**

**Variabel dependen (Y)**





—————→ = Uji parsial (Uji t)

-----→ = Uji Simultan (Uji F)

## 2.9 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan posisi yang dapat di uji secara empiris (**Indrianton, 2003 :53**)

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan dalam latar belakang, maka penulis mencoba membuat suatu hipotesis yang nantinya akan diuji, yaitu:

- Ha<sub>1</sub> Keadilan persepsi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Daerah dalam menyusun anggaran.
- Ha<sub>2</sub> Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dalam menyusun anggaran.
- Ha<sub>3</sub> Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran.
- Ha<sub>4</sub> Keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja aparatur Pemda dalam penyusunan anggaran.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini penulis lakukan pada instansi / Dinas / Badan pemerintahan di Kabupaten Rokan Hulu dan dilakukan pada tanggal 12 Mei 2010.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto 2002: 108), Populasi adalah keseluruhan data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan (Margono, 2003 :118)

a. Populasi dalam penelitian ini adalah dinas-dinas pemerintahan di Kabupaten Rokan Hulu.

Dinas-dinas yang menjadi subjek penelitian adalah sebagai berikut:

**TABEL III.I PENJELASAN JUMLAH POPULASI**

No	Nama Instansi	Jumlah Populasi	
		Kepala bagian	Kepala Sub Bagian
1	Dinas Perindustrian & Perdagangan	3	3
2	Dinas Peternakan	3	3
3	Dinas Bina Marga dan pengairan	4	3
4	Dinas pariwisata dan Kebudayaan	3	3
5	Dinas Perkebunan	3	3
6	Dinas Kehutanan	4	3
7	Dinas BLK & Lapangan Kerja	4	3
8	Dinas Kebersihan	4	3
9	Dinas Kesehatan	4	3
10	Dinas Pendidikan	6	3
11	Dinas Pasar	4	3

12	Dinas Koperasi	3	3
13	Dinas Tata Ruang & Cipta Karya	4	3
14	Dinas Kependudukan dan Catatan sipil	3	3
15	Dinas Pendapatan	3	3
Jumlah		55	45

Sumber : Pegawai Pemda

Dari 15 dinas diperoleh kepala bagian (Eselon III) dan Kepala Sub bagian (Eselon IV), sebanyak 100 orang, karena mereka merupakan para aparatur yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam proses penyusunan anggaran.

#### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi metode pengambilan sampel dilakukan dengan non probability sampling dengan menggunakan metode purposive sampling yaitu metode pengumpulan anggota sampel penelitian yang mempunyai tujuan atau tingkat tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu sampel penelitian ini mempunyai tujuan atau tingkat tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu.

Karena penulis merasa data yang diolah tidak maksimal jika terlalu banyak sampel, dan mempertimbangkan waktu dan biaya, maka besarnya sampel yang diambil akan mendapatkan data yang refresentatif yang harus memperhatikan beberapa faktor antara lain proposi untuk mencari sampel rumus solvin yaitu:

$$n = \frac{n}{(1 + N^2 e)}$$

Dimana:

n : Ukuran sampel

N : Jumlah populasi

e : Persentase kelonggaran ketidak telitian karna kesalahan pengambilan yang masih diinginkan yaitu 10 % sehingga jumlah sampel yang diambil adalah sbb:

$$n = \frac{100}{1+100 (0,01)}$$

$$= \frac{100}{1+1}$$

$$= \frac{100}{2}$$

$$=50$$

Jadi sampel yang akan diambil adalah 50 orang dan kuesioner akan dibagikan langsung oleh peneliti. Berdasarkan ketentuan Kinerja Pemerintah Daerah dalam penyusunan Anggaran.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian (Indriantoro dan Bambang 2002:146). Data ini diperoleh secara langsung diperoleh dari responden yang berupa opini individu terhadap suatu kegiatan.

#### 1. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung (melalui perantara), diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis

yang tersusun dalam arsip (Indriantoro dan Bambang, 2002:147). Data skunder digunakan dalam memperoleh nama dinas-dinas pemerintahan dan jumlah pegawai.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan berbagai keterangan yang diperlukan sehubungan dengan penelitian ini, digunakan teknik sebagai berikut:

1. Wawancara, yaitu suatu cara untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada informan atau otoritas (seorang ahli yang berwenang dalam suatu masalah) (**Nursalim, 2005:113**).
2. Kuesioner, yaitu suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (**Umar, 2007:49**).

### **3.5 Variabel Penelitian**

Menurut Indrianto (2002:61), Variabel adalah konstruk yang diukur dengan bernagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Penentuan variabel pada dasarnya merupakan operasionalisasi terhadap konstruk yaitu upaya mengurangi abstraksi sehingga dapat diukur. Defenisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pemerintah daerah. Sedangkan variabel independen dari penelitian ini adalah keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

### 3.6. Perumusan Model Penelitian

Pengolahan data penelitian ini dengan menggunakan regresi linear berganda (*Multiple Regression*) guna mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Model tersebut diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

a = Konstanta

$b_i$  = Koefisien Regresi ( $i = 1, 2, 3$ )

$X_1$  = Keadilan Persepsi

$X_2$  = budaya organisasi

$X_3$  = Gaya Kepemimpinan

e = Error

Untuk mengetahui pengaruh tiap-tiap variabel independen terhadap variabel dependen dapat dibuat rumus regresi linear sederhana, yaitu:

$$H1..... Y = a + b_1X_1 + e$$

$$H2..... Y = a + b_2X_2 + e$$

$$H3..... Y = a + b_3X_3 + e$$

Pengukuran variabel dependen dan independen menggunakan *Skala Likert* dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan skala 5 (Sangat Setuju). Untuk masing-masing pertanyaan menggunakan lima skala *likert* yaitu:

Sangat Tidak Setuju (STS) 1

Tidak Setuju (TS) 2

Ragu-Ragu (RR) 3

Setuju (S) 4

Sangat Setuju (SS) 5

### 3.7 Analisis Data

Untuk menganalisis data ini, penulis menggunakan metode analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan hubungan fungsional antara variabel independen (keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) dengan variabel dependen (kinerja pemerintah daerah). Dalam sebuah penelitian, data yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu sebelum memasuki proses analisis. Penelitian ini menggunakan rumus regresi linear berganda (*Multiple Regression*), dengan demikian analisis data kuantitatif dapat dilakukan dengan cara:

#### 3.7.1 Uji kualitas Data

Ketetapan penelitian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai. Kualitas data penelitian ditentukan oleh instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data guna menghasilkan data yang berkualitas.

#### a. Validitas

Validitas data ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat. Suatu instrument pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang kuat apabila instrument tersebut mengukur apa yang sebenarnya diukur.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui item-item yang ada didalam kuesioner mampu mengukur pengubah yang didapatkan dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan menggunakan korelasi pearson dengan pengujian (*Two tail*) dan menggunakan tingkat signifikan 5%. Untuk mengetahui valid suatu variabel, dilakukan dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{table}$  atau dapat dilihat dari nilai probabilitas (*p value*). Data dikatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{table}$  atau  $p\ value < 5\%$  (Ghozali, 2006:45).

#### b. Reliabilitas

Metode yang dipakai dalam mendeteksi reliabilitas yang dapat dikaitkan dengan data, dapat dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2006:42)

### 3.7.2 Uji Normalitas Data



Alat diagnostik yang dapat yang dapat digunakan dalam menguji distribusi normal data adalah *normal propability plot*. Tujuannya adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependennya, variabel independennya aatau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Pengujian dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya adalah;

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.7.3 Uji asumsi Klasik

#### a. Multikolinearitas

Metode ini digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas maka digunakan rumus *Varian Inflation Factor* (*VIF*) yang merupakan kebalikan dari toleransi, sehingga dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{(1-R^2)}$$

Diminar  $R^2$  merupakan koefisien determinasi. Asumsi multikolinearitas terpenuhi jika nilai VIF pada Output SPSS dibawah 10 dan memiliki nilai positif. Karena  $VIF = 1/Tolerance$ , maka asumsi bebas multikolinearitas juga dapat ditentukan jika nilai *Tolerance* diatas 0,10 (Ghozali, 2006:92).

#### b. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi atau hubungan yang terjadi antara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam *Times series* pada waktu yang berbeda. Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$ , jika ada berarti autokorelasi. Dalam penelitian keberadaan autokorelasi diuji dengan rumus *Durbin Watson* sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan :

$e_t$  = Kesalahan gangguan dari sampel

$e_{t-1}$  = kesalahan gangguan dari sampel satu periode sebelumnya

Ketentuan :

- a. Jika angka *Durbin Watson* DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
- b. Jika *Durbin Watson* DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
- c. Jika *Durbin Watson* DW diatas +2, berarti autokorelasi negatif

#### c. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual, dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residualnya tetap, maka tidak ada heteroskedastisitas.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, maka digunakan *Sceatterplot*. Pengujian dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Sceatterplot*

(Prastito, 2004 :155). Jika membentuk pola tertentu, maka terdapat heteroskedastisitas dan jika titik-titiknya menyebar, maka tidak terdapat heterokedastisitas.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Untuk memperoleh simpulan dari analisis data ini, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis secara individual (Parsial) dan secara (Simultan) yang dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial dengan menggunakan *t-test* dilakukan untuk menguji pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji t ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{hitung}$  dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{\text{Koefisien regresi (bi)}}{\text{standar deviasi (bi)}}$$

*Level of Significance* yang digunakan adalah 5% dan dasar pengambilan keputusan apakah  $H_a$  diterima atau ditolak adalah dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ , apabila:

- (a)  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima karena terdapat pengaruh yang besar.
- (b)  $T_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang besar.

##### 2. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (Simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis, dapat diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (N-k)}$$

Dimana =

$R^2$  = Koefisien Determinasi

$k$  = Jumlah Variabel

$N$  = Jumlah Sampel

a. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $p\text{ value} > \alpha$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

b. Jika  $F_{hitung} > F_{table}$  atau  $p\text{ value} < \alpha$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak.

### 3. Uji determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase semua pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persentase tersebut menunjukkan seberapa besarnya variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Semakin besar koefisien determinasi maka akan semakin baik variabel independen menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian persamaan regresi yang dihasilkan, baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen.

Untuk mengetahui variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen dapat dilihat dari koefisien korelasi parsialnya. Variabel independen yang memiliki koefisien korelasi terbesar, maka variabel tersebutlah yang paling berpengaruh.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah instansi/dinas/ badan pemerintahan di Kabupaten Rokan Hulu.

Penelitian ini dilakukan terhadap 15 dinas diperoleh kepala bagian (Eselon III) dan Kepala Sub bagian (Eselon IV), sebanyak 100 orang, karena mereka merupakan para aparatur yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam proses penyusunan anggaran. Besarnya sampel yang diambil akan mendapatkan data yang refresentatif yang harus memperhatikan beberapa faktor antara lain proposi untuk mencari sampel rumus solvin yaitu:

$$n = \frac{n}{(1 + N^2 e)}$$

Dimana:

n : Ukuran sampel

N : Jumlah populasi

e : Persentase kelonggaran ketidak telitian karna kesalahan pengambilan yang masih diinginkan yaitu 10 % sehingga jumlah sampel yang diambil adalah sbb:

$$n = \frac{100}{1 + 100 (0,01)}$$

$$= \frac{100}{1+1}$$

$$= \frac{100}{2}$$

$$=50$$

Jadi sampel yang akan diambil adalah 50 orang dan kuesioner akan dibagikan langsung oleh peneliti. Berdasarkan ketentuan Kinerja Pemerintah Daerah dalam penyusunan Anggaran.

Data diambil menggunakan instrumen berupa angket yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

#### **4.2. Pengambilan Kuesioner dan Demografi Responden**

Data penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan 50 kuesioner secara langsung kepada dinas-dinas yang berada di wilayah Rokan hulu. Penelitian sejak tanggal pengiriman dan pengumpulan data berlangsung selama kurang lebih 2 minggu. Data kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 30 kuesioner dari 50 kuesioner yang disebarkan. Berikut tabel mengenai pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini.

**Tabel VI.1 Sampel dan Tingkat Pengembalian**

Keterangan	Total Kuesioner	Total Kuesioner Yang Tidak Kembali	Total kuesioner yang dapat di gunakan

Jumlah	50	20	30
Prosentase	100%	40%	60%

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Bedasar dari tabel IV.1 dapat dijelaskan bahwa peneliti mengirim 50 kuesioner, kuesioner yang terkumpul kembali sebanyak 30 buah atau 60%. Kuesioner yang tidak terkumpul kembali sebanyak 20 buah atau 40%. Jadi total kuesioner yang dapat diolah dari jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarakan adalah 30 buah atau 60%.

Analisa data dilakukan terhadap 30 sampel responden yang telah memenuhi kriteria untuk dapat diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data statistik deskriptif ditunjukkan tabel IV.2 dibawah ini:

**Tabel IV.2 Statistik Deskriptif Responden**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keadilan	30	22.00	59.00	42.2000	12.05276
Budaya	30	15.00	32.00	25.2667	4.26642
pimpinan	30	23.00	45.00	35.2667	5.69896
Kinerja	30	28.00	73.00	51.7000	11.48657
Valid N (listwise)	30				

Dalam tabel IV.2 terlihat bahwa variabel keadilan mempunyai nilai minimum 22.00, nilai maksimum sebesar 59.00, dan nilai rata-rata sebesar 42.2000. Variabel budaya organisasi mempunyai nilai minimum 15,00, nilai maksimum 32,00 dan nilai rata-rata sebesar 25.2667. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai minimum 23,00, nilai maksimum sebesar 45.00 dan nilai rata-rata sebesar 35.2667. Variabel kinerja mempunyai nilai minimum 28,00, nilai



maksimum sebesar 73,00 dan nilai rata-rata sebesar 51.7000, nilai tersebut merupakan nilai yang tertinggi dibanding dengan nilai variabel lainnya.

### 4.3. Analisis Data Penelitian

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian-pengujian normalitas. Uji normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate, khususnya jika tujuannya adalah inferensi (Ghozali, 2005 : 15).

#### 4.3.1 Normalitas (Uji Kolmogorov-Smirnov)

Uji normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate khususnya jika tujuannya adalah inferensi (Ghozali, 2005). Jika terdapat Normalitas, maka residual akan terdistribusi secara Normal. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan  $P > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing data pada variabel yang diteliti terdistribusi secara normal (Ghozali, 2005:30). Hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut:

**Tabel IV.3 Hasil Uji Normalitas**

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Keadilan	.214	30	.052	.891	30	.061
Budaya	.175	30	.062	.923	30	.073
pimpinan	.219	30	.070	.911	30	.090
Kinerja	.159	30	.061	.960	30	.075

a. Lilliefors Significance Correction

Dari garfik IV.1. dapat dilihat bahwa data nilai signifikan keadilan sebesar 0,052, untuk variabel budaya sebesar 0.062, variabel pimpinan sebesar 0,070, dan variabel kinerja sebesar 0,61. Maka dapat disimpulkan bahwa data pada variabel keadilan, budaya, pimpinan, dan kinerja berdistribusi normal.

#### 4.4. Kualitas Data

Setelah melakukan uji normalitas, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian kualitas data yaitu menguji validitas dan reabilitas data yang digunakan. Pengujian validitas dilakukan secara keseluruhan terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one shot method*, yaitu metode yang melakukan sekali pengukuran untuk menguji validitas dari instrument penelitian (Pratisto, 2004). Sedangkan penulis melakukan pengukuran reliabilitas dengan menggunakan teknik *cronbach alpa* guna menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan.

##### 4.4.1 Validitas (Korelasi Bivariate)

##### 1. Uji Validitas Keadilan Persepsi (XI)

**Tabel IV.4. Validitas Keadilan Persepsi (XI)**

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan	Item Pertanyaan yang dipertahankan
XI.1	0.803 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.2	0.729 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.3	0.803 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan

XI.4	0.875 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.5	0.729 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.6	0.797 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.7	0.797 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.8	0.789 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.9	0.685 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.10	0.815 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
XI.11	0.685 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X.12	0.815 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X.13	0.645 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Setelah dilakukan uji validitas pertama pada variabel keadilan persepsi terlihat bahwa semua item variabel memenuhi syarat untuk valid karena memiliki korelasi  $> 0,30$ .

## 2. Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

**Tabel IV.5. Validitas Budaya Organisasi (X2)**

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Korelasi Pearson</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Item Pertanyaan yang dipertahankan</b>
X2.1	0.437 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
X2.2	0.396 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
X2.3	0.537 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X2.4	0.372 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
X2.5	0.587 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan

X2.6	0.416 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
X2.7	0.520 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X2.8	0.537 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Setelah dilakukan uji validitas kedua pada variabel budaya organisasi terlihat bahwa semua item variabel memenuhi syarat untuk valid karena memiliki korelasi  $> 0,30$ .

### 3. Validitas Gaya Kepemimpinan(X3)

**Tabel IV.6. Validitas Gaya Kepemimpinan(X3)**

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan	Item Pertanyaan yang dipertahankan
X3.1	0.380 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.2	0.557 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.3	0.717 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.4	0.607 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.5	0.545 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.6	0.836 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.7	0.545 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.8	0.611 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
X3.9	0.713 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Setelah dilakukan uji validitas ketiga pada variabel gaya kepemimpinan terlihat bahwa semua item variabel memenuhi syarat untuk valid karena memiliki korelasi  $> 0,30$ .

### 4. Validitas Kinerja Pemda(Y)

**Tabel IV.7. Validitas Kinerja Pemda(Y)**

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan	Item Pertanyaan yang dipertahankan
Y.1	0.603 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.2	0.428 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.3	0.510 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.4	0.658 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.5	0.513 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.6	0.510 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.7	0.755 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.8	0.603 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.9	0.658 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.10	0.706 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.11	0.397 <sup>*</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.12	0.827 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.13	0.597 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.14	0.706 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.15	0.755 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.16	0.827 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan
Y.17	0.597 <sup>**</sup>	Valid	Dipertahankan

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Setelah dilakukan uji validitas keempat pada variabel kinerja pemda yang merupakan variabel dependen terlihat bahwa semua item variabel memenuhi syarat untuk valid karena memiliki korelasi  $> 0,30$ .

#### 4.4.2 Uji Realibilitas

Pengujian reliabilitas ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan taksiran batasan minimal 0,6. Tabel IV.6 berikut ini menerangkan hasil pengujian realibilitas untuk setiap variabel dalam penelitian ini.

### 1. Uji Realibilitas variabel keadilan persepsi (XI)

**Tabel IV.8 Hasil Uji Realibilitas variabel keadilan persepsi (XI)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.940	13

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV.8. dapat dilihat bahwa koefisien realibilitas instrumen kompetensi (XI) menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,940.

### 2. Realibilitas variabel budaya organisasi (X2)

**Tabel IV.9. Hasil Uji Realibilitas variabel budaya organisasi (X2)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.679	8

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV.9. dapat dilihat bahwa koefisien realibilitas instrumen independensi (X2) menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,679

### 3. Uji reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X3)

**Tabel IV.10. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X3)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.782	9

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV.10. dapat dilihat bahwa koefisien realibilitas instrumen independensi (X3) menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,782. Dari 3 faktor yang mempengaruhi Kinerja Pemda terlihat bahwa semua *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian ini adalah reliable.

### 4. Uji Realibilitas Variabel dependen (Y)

**Tabel IV.11. Hasil Uji Realibilitas Variabel dependen (Y)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.906	17

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV.11 dapat dilihat bahwa koefisien realibilitas instrumen Kinerja Pemda (Y) menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,906. *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian ini adalah reliabilitas.

#### 4.5. Perumusan Model Penelitian

Pengolahan data ini menggunakan *multiple regression* dengan bantuan program SPSS (Statistical Product Service Solution) 17.00 dalam melakukan regresi dilakukan dengan metode enter.

##### 4.5.1 Metode Enter

Pada metode enter semua variabel Independen digunakan sebagai predictor atas kriteria dalam penelitian ini. Tidak ada variabel yang dikeluarkan. Dengan demikian semua variabel independen digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan pengaruh terhadap variabel dependen. Gambaran umum hasil analisa regresi dengan metode enter dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel IV.12. Variabel Entered/Removed**

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pimpinan, Budaya, Keadilan <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

Sumber :Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010.



#### 4.6. Asumsi Klasik

Model regresi akan menghasilkan estimator tidak bias yang baik apabila memenuhi asumsi klasik sebagai berikut :

##### 4.6.1. Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Multikolinearitas dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) melalui aplikasi SPSS. Jika angka VIF melebihi angka 10 maka variabel independen memiliki pengaruh Multikolinearitas, sebaliknya jika VIF di bawah angka 10 dianggap bebas dari pengaruh Multikolinearitas.

**Tabel IV.13. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel Independen	tolerance	VIF	Keterangan
X1	0.601	1.664	Bebas
X2	0.768	1.302	Bebas
X3	.622	1.608	Bebas

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel IV.13. di atas dilihat bahwa variabel keadilan persepsi (X1) memiliki nilai VIF sebesar 1,664, variabel budaya organisasi (X2) memiliki nilai VIF sebesar 1,302, variabel gaya kepemimpinan (X3) memiliki nilai VIF sebesar 1,608 sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut bebas dari pengaruh Multikolinearitas. Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah antara variabel bebas memiliki hubungan yang sempurna atau tidak.

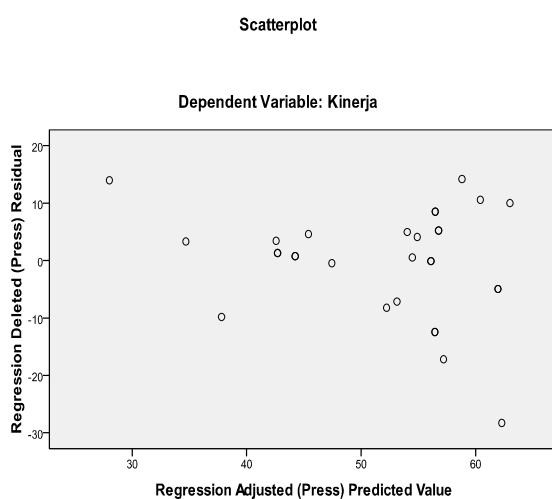
Syarat diterimanya model regresi ganda apabila antara variabel bebas tidak mengandung korelasi yang sempurna. Pengujian multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *variance inflance faktor* (VIF) berdasarkan hasil output SPSS. Apabila nilai  $VIF < 10$  dapat disimpulkan bahwa asumsi adanya multikolinieritas ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $VIF < 10$ , yang berarti bahwa model regresi tidak mengandung multikolinieritas.

#### 4.6.2. Heterokedasitas

Untuk mendeteksi pengaruh Heterokedasitas dapat dilihat dari ada tidaknya pola tertentu pada *scattarpot* pada grafik IV.1

**Grafik IV.1 Uji Heterokedasitas**



. Dapat dilihat variabel yang digunakan pada penelitian ini bebas dari Heterokedastisitas, karena titik-titik pada grafik *scattarpot* tidak menunjukkan pola tertentu (tidak menyebar).

#### 4.6.3. Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Watson. Secara umum bisa diambil dari:

1. Angka D-W dibawah -2 berarti ada Autokorelasi Positif
2. Angka D-W dibawah -2 sampai +2, berarti tidak ada Autokorelasi
3. Angka D-W dibawah +2 berarti ada Autokorelasi Negatif.

**Tabel IV.14 Hasil Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.485	8.24150	1.887

a. Predictors: (Constant), pimpinan, budaya, keadilan

b. Dependent Variable: kinerja

Pada tabel IV.14 terlihat bahwa angka Durbin Watson dibawah 2 yaitu sebesar 1.887 yang berarti tidak ada Autokorelasi. Dan dapat disimpulkan bahwa regresi ini baik karena bebas dari Autokorelasi.

#### 4.7. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda, dilakukan dengan menggunakan Metode Enter. Dimana semua variabel dimasukkan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui meregresikan keadilan persepsi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja pemda sebagai variabel dependen.

#### 4.7.1 Pengujian Variabel Secara Parsial (t)

Pengujian variabel independen secara parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel keadilan persepsi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemda. Pengujian ini bertujuan untuk menjawab hipotesis-hipotesis sebelumnya.

Hasil pengujian hipotesis yang tercantum dalam tabel IV.15 dibawah ini:

**Tabel IV.15**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.264	11.301		.466	.645		
Keadilan	.424	.164	.445	2.587	.016	.601	1.664
Budaya	1.120	.409	.416	2.736	.011	.768	1.302
pimpinan	.007	.341	.004	.021	.983	.622	1.608

a. Dependent Variable: Kinerja

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistic didapat sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 5.264 + 0.424X_1 + 1.120X_2 + 0.007X_3 + e$$

Arti persamaan regresi linear tersebut adalah:

- a. Konstanta sebesar 5,264 menyatakan bahwa jika variabel independen tetap maka variabel dependen adalah sebesar 5,264
- b. Nilai  $b_1 = 0,424$  menunjukkan bahwa apabila nilai variabel keadilan persepsi naik 1% maka variabel kinerja pemda akan mengalami kenaikan sebesar 0,424.
- c. Nilai  $b_1 = 1,120$  menunjukkan bahwa apabila nilai variabel budaya organisasi naik 1% maka variabel kinerja pemda akan mengalami kenaikan sebesar 1,120
- d. Nilai  $b_1 = 0,007$  menunjukkan bahwa apabila nilai variabel gaya kepemimpinan naik 1% maka variabel kinerja pemda akan mengalami kenaikan sebesar 0,007

#### **Ha1 : Keadilan Persepsi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien Keadilan Persepsi sebesar 2,587 yang berarti ada hubungan yang positif antara keadilan persepsi terhadap kinerja pemda. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan persepsi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda.

Berdasarkan statistik dihasilkan uji t sebagai berikut:

$t_{tabel}$  sebesar 2,056

$t_{hitung}$  sebesar 2.587

$t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka Ha1 diterima

Sedangkan untuk variabel keadilan persepsi diketahui nilai signifikannya adalah 0.016 (kecil dari  $\alpha=5\%$  atau 0.05). berdasarkan asumsi diatas jika  $\text{sig} <$  maka model ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan persepsi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda. Karena keadilan persepsi merupakan respon pemerintah terhadap kinerja pemerintah daerah sehingga keadilan persepsi berpengaruh secara signifikan.

### **Ha2: Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien Budaya Organisasi sebesar 2.736 yang berarti ada hubungan yang positif antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pemda. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda.

Berdasarkan statistik dihasilkan uji t sebagai berikut:

$t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,056

$t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,736

$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , maka Ha2 diterima

Sedangkan untuk variabel budaya organisasi diketahui nilai signifikannya adalah 0.011 (kecil dari  $\alpha=5\%$  atau 0.05). berdasarkan asumsi diatas jika  $\text{sig} <$  maka model ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda karena Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja seseorang sehingga budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda.

### **Ha3 : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemda**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,021 yang berarti ada hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemda. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda.

Berdasarkan statistik dihasilkan uji t sebagai berikut:

$t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,056

$t_{\text{hitung}}$  sebesar 0,021

$t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak

Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan diketahui nilai signifikannya adalah 0.983 (besar dari  $\alpha=5\%$  atau 0.05). berdasarkan asumsi diatas jika  $\text{sig} >$  maka model ini ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemda. Karena gaya kepemimpinan hanya perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

#### 4.7.2 Pengujian Variabel Secara Simultan (F)

Untuk mengetahui apakah variabel independent secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen dengan melakukan uji ANOVA atau F-test.

**Tabel IV.16**

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2060.321	3	686.774	10.111	.000 <sup>a</sup>

Residual	1765.979	26	67.922		
Total	3826.300	29			

a. Predictors: (Constant), pimpinan, Budaya, Keadilan

b. Dependent Variable: Kinerja

#### **Ha4 : keadilan persepsi, budaya organisai, dan gaya kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap kinerja pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran.**

Pada tabel IV.16 hasil regresi menunjukkan bahwa nilai

$F_{hitung}$  sebesar 10,111

$F_{tabel}$  sebesar 2,975

$F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka Ha4 diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan persepsi, budaya organisai, gaya kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pemda karena nilai  $F_{hitung} 10,111 > F_{table} 2,975$ .

Dengan nilai signifikan probabilitas sebesar 0,000 berada dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan variabel keadilan persepsi, budaya organisai, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pemda dengan tingkat kesalahan 0%. Karena angka ini kecil dari  $\alpha = 5\%$  atau P value  $< 0,05$ . Maka ini layak digunakan (signifikan).

#### **4.7.3 Koefisien Determinasi $R^2$**

Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengetahui seberapa baik suatu model yang diterapkan dapat menjelaskan variabel dependennya. Apabila  $R^2$  bernilai 0 maka dapat dikatakan bahwa tidak ada variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh hubungan tersebut, namun jika  $R^2$  bernilai 1 maka dapat dikatakan bahwa semua variasi variabel dependen dapat dijelaskan. dengan demikian  $R^2$  bernilai 0-1. berikut ini adalah tabel hasil perhitungan  $R^2$  dengan menggunakan aplikasi SPSS

17.00



**Tabel IV.17****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.485	8.24150	1.887

a. Predictors: (Constant), pimpinan, budaya, keadilan

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel IV.17 diperoleh nilai R sebesar 0,734 dan R Square sebesar 0.538 atau 53,8%. hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dengan variabel independen yang cukup kuat karena R lebih besar dari 0,5 ( $R > 0,5$ ) dan dianggap mendekati angka 1. Nilai R Square sebesar 0.538 atau 53,8% artinya kinerja pemda dipengaruhi oleh keadilan persepsi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 46,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Untuk mengetahui variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi parsialnya. Dengan bantuan program SPSS 17,00 maka hasil koefisien korelasi parsial sebagai berikut:

**Tabel IV.18 Hasil Koefisien Korelasi Parsial****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.264	11.301		.466	.645		
Keadilan	.424	.164	.445	2.587	.016	.601	1.664
Budaya	1.120	.409	.416	2.736	.011	.768	1.302

pimpinan	.007	.341	.004	.021	.983	.622	1.608
----------	------	------	------	------	------	------	-------

a. Dependent Variable: Kinerja

**Sumber :data olahan**

Berdasarkan 21able IV.18 dapat dilihat bahwa variabel budaya organisai memiliki koefisien parsial paling besar 1,120 (112%) dibandingkan variabel keadilan yang mempunyai koefisien korelasi 0.042 (4,2%), variabel gaya kepemimpinan 0,007 (0,7%)

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan penelitian tentang pengaruh keadilan persepsi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemda di Kabupaten Rohul dan melalui latar belakang masalah hingga pada hasil pembahasan, maka penulis mengambil kesimpulan dan saran-saran dengan hasil penelitian sebagai berikut :

#### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Keadilan Persepsi, Budaya organisasi, dan Gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah yang dilakukan oleh kepala bagian (Eselon III) dan Kepala Sub bagian (Eselon IV), karena mereka merupakan para aparatur yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 10,111 lebih besar dari  $F_{table}$  2,975.
- 2) Variabel keadilan persepsi mempunyai nilai  $t_{hitung}$  2,587 dengan tingkat signifikan 0,016 dimana lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ . Dapat dikatakan keadilan persepsi merupakan factor sangat berpengaruh terhadap kinerja pemda dalam penelitian ini.
- 3) Variabel budaya organisasi mempunyai nilai  $t_{hitung}$  2,736 dengan tingkat signifikan 0,011 dimana lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ . Dapat dikatakan budaya organisasi merupakan factor sangat berpengaruh terhadap kinerja pemda dalam penelitian ini.

- 4) Variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  0,021 dengan tingkat signifikan 0,983 dimana lebih besar dari  $\alpha=0,05$ . Dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan factor yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pemda dalam penelitian ini.

## 5.2 SARAN

Atas dasar kesimpulan diatas dapat diajukan saran-saran sebagai berikut

1. Factor keadilan persepsi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kemungkinan menjadi factor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektifitas organisasi melalui kinerja pemda dalam menyusun anggaran.
2. Terkait keadilan persepsi dan budaya organisasi dilingkungan dinas pemerintah Rohul hendaknya memperhatikan budaya dan keadilan pada orang akan semakin tinggi kinerja pemda (Kabag/Kasug). Bukan berorientasi pada pekerjaan semakin tinggi tingkat keadilan persepsi dan budaya organisasi berorientasi pada orang akan semakin meningkatkan kinerja pemda dalam menyusun anggaran yang dikehendaki dinas atau instansi masing-masing.
3. Dinas/Instansi hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sosial lain, seperti Komitmen Organisasi yang mempengaruhi kinerja Pemda karna dari hasil penelitian ini menunjukkan masih ada faktor sosial lain yang mempengaruhi kinerja pemda sebesar 46%.

## 5.3 KETERBATASAN

Walupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan terpaksa tidak dapat dihindari. Seperti penelitian-penelitian sebelumnya dalam melakukan generalisasi terhadap hasil penelitian. Berikut ini beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini:

1. Penulis hanya memasukkan 3 variabel independen yang ditinjau dari factor social yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah yaitu keadilan persepsi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Diduga masih ada factor social lain yang memepengaruhi kkerja pemerintah daerah.
2. Penelitian ini merupakan metode survey menggunakan koesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertnyaan lisan, padahal metode survey menurut Indrianto dan Bambang (2002:152) adalah pengumpulan data yang diperoleh secara lagsung dari sumber data dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, 2008, *Kajian terhadap Konsep Budaya Organisasi*, Jakarta:  
[Http://www. Pasca sarjana-stiami.ac.id](http://www.pasca.sarjana-stiami.ac.id).
- Armista, Elvina, 2008, *Pengaruh Faktor-faktor Rasional terhadap Adopsi Ukuran Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Riau*.
- Al-Quranul Karim, *Surat Al-Hasyr*, Ayat (59) : (18).
- Bastian, Indra, 2005, *Akutansi Sektor Publik*, Erlangga, Jakarta.
- Endang, 2008, *Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda : Komitmen organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating*.
- Falikhatun, 2007, *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*, SNA X, Makassar.
- Fauziati, Popi, 2002, *The Impact of Participation of Budget Setting and the job Satisfication of Employees and the Perfomance of local Government*, Jurnal Riset Akutansi.
- Ghozali, I, 2006, *SPSS Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program*, edisi ketiga, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Akutansi Manajemen*, Selemba Empat. Jakarta.
- Ikhsan, Arfan. 2008, *Metodologi Penelitian Akuntansi Keprilakuan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Indriantoro N dan Supomo B. 2002, *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen*, BPFE, Jokjakarta.
- Kurnia, Ratnawati. 2004, *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya peternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel*, SNA VII, Bali.
- Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mardiasmo, 2005, *Akutansi Publik*. Andi Offset. Jokjakarta.
- Mulyasari W dan Salamet Sugiri. 2004. *Pengaruh Keadilan Persepsi Komitmen terhadap tujuan dan job Relevan Inovation tarhadap hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer*. SNA VII, Bali.
- Permendagri No. 26, 2006, *Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2007*, Jakarta.

- Rahayu S dkk, 2007, *Studi Fenomenologis Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah, Bukti Empiris dari Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Jambi*, SNA X, Makasar.
- Robbins P Stephen, 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku organisasi, Edisi kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Rusdiana, 2008, *Pengaruh Keadilan Persepsi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dalam Menyusun Anggaran di Kabupaten Pelalawan*.
- Sardjito B dan Osman Mutaheer, 2007, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, SNA X, Makasar.
- Sumarno, J, 2005, *Pengaruh Komitmen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII, Solo.
- Sumarno, 2007, *Desantrilisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja*.
- Pemahaman *Good Governance*, *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor* , SNA X , Makasar.
- Trisnaningsih S. 2007, *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Makasar : SNA X.
- Yanti, Reni, 2003, *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur ,Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran*. SNA VI, Surabaya

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jumlah populasi Dinas-Dinas.....	34
Tabel 4.1 Sampel dan Tingkat pengembalian.....	48
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Responden.....	48
Table 4.3 Hasil uji Normalitas.....	50
Table 4.4 Rekapitulasi uji validitas Variabel Keadilan Persepsi.....	51
Table 4.5 Rekapitulasi uji validitas Variabel Budaya organisasi.....	52
Table 4.6 Rekapitulasi uji validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	52
Table 4.7 Rekapitulasi uji validitas Variabel Kinerja Pemda.....	53
Table 4.8 Rekapitulasi hasil uji Reabilitas Keadilan Persepsi.....	54
Table 4.9 Rekapitulasi hasil uji Reabilitas Budaya Organisasi.....	55
Table 4.10 Rekapitulasi hasil uji Reabilitas Gaya kepemimpinan.....	56
Table 4.11 Rekapitulasi hasil uji Reabilitas Variabel dependen.....	56
Table 4.12 Rekapitulasi hasil uji Variabel Entered/Removed.....	57
Table 4.13 Rekapitulasi hasil uji Multikolinearita.....	58
Table 4.14 Rekapitulasi hasil uji Autokorelasi.....	60
Tabel 4.15 Rekapitulasi hasil uji Variabel secara parsial.....	61
Tabel 4.16 Rekapitulasi hasil uji Anova.....	65
Tabel 4.17 Rekapitulasi hasil uji Determinasi.....	66
Tabel 4.18 Hasil Koefisien Korelasi parsial.....	



## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.I : Model Penelitian .....	32
Gambar IV.I : Scatterplot.....	59

## ***Kuesioner***

### **Identitas Responden**

Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda (X) atau (√) pada kolom yang disediakan sesuai dengan alternatif pertanyaan yang telah disediakan.

Jabatan : ( ) Eselon III (Kabag dan lainnya)  
: ( ) Eselon IV (Kasubag dan lainnya)

Jenis kelamin : ( ) Laki-laki  
: ( ) perempuan

Lama bekerja : .....thn

Pendidikan : (SMU/Sederajat). (S1), (S2), Lainnya....

Silahkan beri tanda (X) atau (√) pada satu pertanyaan disetiap pilihan.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : setuju

SS : Sangat setuju

## M SKALA KINERJA PEMDA (Y)

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu. Anggaran Sektor Publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana Publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang Publik (Mardiasmo, 2005:61)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Target permulaan selalu ditetapkan serendah mungkin					
2	Biasanya target mudah dicapai					
3	Saya selalu merevisi target					
4	Target setelah direvisi umumnya sulit dicapai					
5	Saya harus bekerja keras untuk mencapai target yang sudah direvisi					
6	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target yang ditetapkan terlalu rendah					
7	Dinas atau bagian lain sering meminta saya untuk meningkatkan target penerimaan					
8	Saya selalu menggunakan biaya perjalanan dinas yang semestinya					
9	Dipemda saya, biaya perjalanan kadang digunakan untuk bonus staf					
10	Saya tidak dapat menyediakan informasi tentang pengeluaran rutin					
11	Proyek-proyek di pemda ini mengikuti kebutuhan dan prioritas setempat					
12	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek					
13	Umumnya proyek tersebut mencapai sasaran					
14	Sangat sedikit masyarakat yang keberatan terhadap adanya proyek					

15	Beberapa proyek tidak mencapai tujuan					
16	Saya selalu menghabiskan tambahan dana yang tersedia karna adanya perubahan anggaran					
17	Saya selalu membelanjakan sebagian dan menyimpan sebagian dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran					

TERIMA KASIH ATAS WAKTU DAN KERJA SAMA BAPAK/IBUK

#### ITEM SKALA KEADILAN PERSEPSI (X1)

Keadilan dapat diartikan sebagai terpenuhinya suatu hak. Secara umum reaksi dari adanya keadilan itu akan membawa dampak positif. Ada 2 macam keadilan persepsian, yaitu keadilan secara distribusi (*Distributive justice*) dan keadilan dalam proses penganggaran atau prosedur (*Procedural justice*). Kuesioner ini di adopsi dari skripsi Rusdiana Oktovia (2008) dengan judul Pengaruh Keadilan Persepsi dan Budaya organisasi terhadap kinerja pemda dalam penyusunan anggaran diKab. Pelalawan.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Bagian/Bidang/biro yang Bapak/ibu pimpin menerima anggaran yang layak					
2	Alokasi anggaran yang Bapak/Ibu terima menggambarkan kebutuhan bagian/bidang /Bapak/Ibu harapkan					
3	Anggaran untuk bagian/bidang/biro/Bapak/Ibu adalah sama dengan apa yang diharapkan					
4	Anggaran yang dialokasikan untuk bagian/bidang/biro/Bapak/Ibu adalah adil					
5	Atasan memberikan perhatian yang cukup ketika berbicara tentang keterbatasan anggaran.					
6	Keputusan anggaran untuk bagian/bidang/biro Bapak/Ibu berdasarkan pada informasi yang akurat dan usulan-usulan diinformasikan dengan baik.					
7	Para pengambil keputusan tentang anggaran berusaha keras untuk tidak menguntungkan satu					

	bagian/bidang/biro melebihi bagian					
8	Para pengambil keputusan tentang anggaran memberikan penjelasan yang cukup mengenai alokasi anggaran bagian /bidang Bapak/Ibu					
9	Prosedur penganggaran dilaksanakan secara konsisten pada semua bagian/bidang/biro dan pusat pertanggung jawaban					
10	Prosedur penganggaran dilaksanakan secara konsisten pada waktu yang tepat					
11	Prosedur anggaran berisi ketentuan yang mengizinkan untuk menyusun sendiri anggaran bagian/bidang/biro Bapak/Ibu					
12	Prosedur anggaran sesuai dengan standar pengetahuan Bapak/Ibu tentang etika moral					
13	Prosedur anggaran menggambarkan perhatian yang cukup pada semua bagian/bidang/biro					

#### ITEM SKALA BUDAYA ORGANISASI (X2)

Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain.

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Instansi/dinas/badan tempat saya bekerja, keputusan penting lebih sering dibuat oleh individu daripada secara berkelompok					
2	Di tempat saya bekerja, saya lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan dengan orang yang mengerjakannya					
3	Ditempat saya bekerja, keputusan lebih sering dibuat oleh bawahan					
4	Para pemimpin di tempat saya bekerja, cenderung mempertahankan pegawai yang					

	berprestasi					
5	Di tempat saya bekerja, perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan pimpinan					
6	Di tempat saya bekerja, pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru					
7	Di tempat saya bekerja, pimpinan mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat disekitar instansi					
8	Di tempat saya bekerja, pimpinan peduli terhadap masalah pribadi					

### ITEM SKALA GAYA KEPEMIMPINAN (X3)

Gaya Kepemimpinan merupakan cara/teknik yang dituang dalam sikap dan perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kuesioner ini di adopsi dari skripsi Endang Dianita (2008) dengan judul Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap aparat Pemda : Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Hubungan antara atasan dengan bawahan di tempat saya bekerja sangat dekat					
2	Adanya saling percaya antara atasan, dan bawahan dan rekan kerja seprofesi					

3	Adanya suasana kekeluargaan di tempat saya bekerja					
4	Pimpinan di tempat saya bekerja sangat menghargai gagasan bawahannya					
5	Komunikasi antara atasan, bawahan dan rekan sekerja sangat terbuka dan menyenangkan					
6	Hubungan antara anggota organisasi di tempat saya bekerja selalu baik dan harmonis					
7	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif					
8	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar					
9	Pimpinan di tempat saya bekerja, selalu menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil					

### Correlations

[illegible]



kinerja7	Pearson	.540**	.357	.323	.257	.594**	.323	1	.540**	.257	.540**	.437*	.442*	.345	.540**	1.000**	.442*	.345	.755**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.002	.053	.082	.171	.001	.082		.002	.171	.002	.016	.014	.062	.002	.000	.014	.062	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja8	Pearson	1.000**	.169	.251	.388*	.283	.251	.540**	1	.388*	.343	.358	.329	.055	.343	.540**	.329	.055	.603**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.371	.181	.034	.130	.181	.002		.034	.064	.052	.076	.772	.064	.002	.076	.772	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja9	Pearson	.388*	.211	.190	1.000**	-.029	.190	.257	.388*	1	.655**	.374*	.467**	.232	.655**	.257	.467**	.232	.658**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.034	.264	.314	.000	.879	.314	.171	.034		.000	.042	.009	.218	.000	.171	.009	.218	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja10	Pearson	.343	.059	.190	.655**	.174	.190	.540**	.343	.655**	1	.457*	.464**	.262	1.000**	.540**	.464**	.262	.706**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.064	.755	.314	.000	.357	.314	.002	.064	.000		.011	.010	.161	.000	.002	.010	.161	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja11	Pearson	.358	.082	.107	.374*	.163	.107	.437*	.358	.374*	.457*	1	.082	-.172	.457*	.437*	.082	-.172	.397*
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.052	.668	.574	.042	.390	.574	.016	.052	.042	.011		.668	.365	.011	.016	.668	.365	.030
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja12	Pearson	.329	.359	.333	.467**	.376*	.333	.442*	.329	.467**	.464**	.082	1	.808**	.464**	.442*	1.000**	.808**	.827**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.076	.051	.072	.009	.041	.072	.014	.076	.009	.010	.668		.000	.010	.014	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja13	Pearson	.055	.217	.155	.232	.210	.155	.345	.055	.232	.262	-.172	.808**	1	.262	.345	.808**	1.000**	.597**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.772	.248	.413	.218	.265	.413	.062	.772	.218	.161	.365	.000		.161	.062	.000	.000	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja1	Pearson	.343	.059	.190	.655**	.174	.190	.540**	.343	.655**	1.000**	.457*	.464**	.262	1	.540**	.464**	.262	.706**
4	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.064	.755	.314	.000	.357	.314	.002	.064	.000	.000	.011	.010	.161		.002	.010	.161	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja1	Pearson	.540**	.357	.323	.257	.594**	.323	1.000**	.540**	.257	.540**	.437*	.442*	.345	.540**	1	.442*	.345	.755**
5	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.002	.053	.082	.171	.001	.082	.000	.002	.171	.002	.016	.014	.062	.002		.014	.062	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja1	Pearson	.329	.359	.333	.467**	.376*	.333	.442*	.329	.467**	.464**	.082	1.000**	.808**	.464**	.442*	1	.808**	.827**
6	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.076	.051	.072	.009	.041	.072	.014	.076	.009	.010	.668	.000	.000	.010	.014		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja1	Pearson	.055	.217	.155	.232	.210	.155	.345	.055	.232	.262	-.172	.808**	1.000**	.262	.345	.808**	1	.597**
7	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.772	.248	.413	.218	.265	.413	.062	.772	.218	.161	.365	.000	.000	.161	.062	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja	Pearson	.603**	.428*	.510**	.658**	.513**	.510**	.755**	.603**	.658**	.706**	.397*	.827**	.597**	.706**	.755**	.827**	.597**	1
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.004	.000	.004	.004	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VALIDITAS (X1)

		Correlations													
		keadilan1	keadilan2	keadilan3	keadilan4	keadilan5	keadilan6	keadilan7	keadilan8	keadilan9	keadilan10	keadilan11	keadilan12	keadilan13	keadilan14
keadilan1	Pearson Correlation	1	.393 <sup>+</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.880 <sup>**</sup>	.393 <sup>+</sup>	.496 <sup>**</sup>	.496 <sup>**</sup>	.617 <sup>**</sup>	.439 <sup>+</sup>	.689 <sup>**</sup>	.439 <sup>+</sup>	.689 <sup>**</sup>	.544 <sup>**</sup>	.800 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.032	.000	.000	.032	.005	.005	.000	.015	.000	.015	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan2	Pearson Correlation	.393 <sup>+</sup>	1	.393 <sup>+</sup>	.640 <sup>**</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	.370 <sup>+</sup>	.383 <sup>+</sup>	.447 <sup>+</sup>	.383 <sup>+</sup>	.447 <sup>+</sup>	.356 <sup>+</sup>	.700 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.032		.032	.000	.000	.000	.000	.044	.036	.013	.036	.013	.054	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan3	Pearson Correlation	1.000 <sup>**</sup>	.393 <sup>+</sup>	1	.880 <sup>**</sup>	.393 <sup>+</sup>	.496 <sup>**</sup>	.496 <sup>**</sup>	.617 <sup>**</sup>	.439 <sup>+</sup>	.689 <sup>**</sup>	.439 <sup>+</sup>	.689 <sup>**</sup>	.544 <sup>**</sup>	.800 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.032		.000	.032	.005	.005	.000	.015	.000	.015	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan4	Pearson Correlation	.880 <sup>**</sup>	.640 <sup>**</sup>	.880 <sup>**</sup>	1	.640 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.597 <sup>**</sup>	.407 <sup>+</sup>	.682 <sup>**</sup>	.407 <sup>+</sup>	.682 <sup>**</sup>	.697 <sup>**</sup>	.800 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.025	.000	.025	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan5	Pearson Correlation	.393 <sup>+</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.393 <sup>+</sup>	.640 <sup>**</sup>	1	.677 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	.370 <sup>+</sup>	.383 <sup>+</sup>	.447 <sup>+</sup>	.383 <sup>+</sup>	.447 <sup>+</sup>	.356 <sup>+</sup>	.700 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.032	.000		.000	.000	.044	.036	.013	.036	.013	.054	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan6	Pearson Correlation	.496 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	.496 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	1	1.000 <sup>**</sup>	.630 <sup>**</sup>	.383 <sup>+</sup>	.579 <sup>**</sup>	.383 <sup>+</sup>	.579 <sup>**</sup>	.368 <sup>+</sup>	.700 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.037	.001	.037	.001	.045	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan7	Pearson Correlation	.496 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	.496 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>	1.000 <sup>**</sup>	1	.630 <sup>**</sup>	.383 <sup>+</sup>	.579 <sup>**</sup>	.383 <sup>+</sup>	.579 <sup>**</sup>	.368 <sup>+</sup>	.700 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.005	.000	.000	.000		.000	.037	.001	.037	.001	.045	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan8	Pearson Correlation	.617 <sup>**</sup>	.370 <sup>+</sup>	.617 <sup>**</sup>	.597 <sup>**</sup>	.370 <sup>+</sup>	.630 <sup>**</sup>	.630 <sup>**</sup>	1	.613 <sup>**</sup>	.670 <sup>**</sup>	.613 <sup>**</sup>	.670 <sup>**</sup>	.495 <sup>**</sup>	.700 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.044	.000	.001	.044	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.005	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan9	Pearson Correlation	.439*	.383*	.439*	.407*	.383*	.383*	.383*	.613**	1	.427*	1.000**	.427*	.484**	.6
	Sig. (2-tailed)	.015	.036	.015	.025	.036	.037	.037	.000		.019	.000	.019	.007	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
keadilan10	Pearson Correlation	.689**	.447*	.689**	.682**	.447*	.579**	.579**	.670**	.427*	1	.427*	1.000**	.467**	.8
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.013	.001	.001	.000	.019		.019	.000	.009	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
keadilan11	Pearson Correlation	.439*	.383*	.439*	.407*	.383*	.383*	.383*	.613**	1.000**	.427*	1	.427*	.484**	.6
	Sig. (2-tailed)	.015	.036	.015	.025	.036	.037	.037	.000	.000	.019		.019	.007	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
keadilan12	Pearson Correlation	.689**	.447*	.689**	.682**	.447*	.579**	.579**	.670**	.427*	1.000**	.427*	1	.467**	.8
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.013	.001	.001	.000	.019	.000	.019		.009	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
keadilan13	Pearson Correlation	.544**	.356	.544**	.697**	.356	.368*	.368*	.495**	.484**	.467**	.484**	.467**	1	.6
	Sig. (2-tailed)	.002	.054	.002	.000	.054	.045	.045	.005	.007	.009	.007	.009		.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
keadilan	Pearson Correlation	.803**	.729**	.803**	.875**	.729**	.797**	.797**	.789**	.685**	.815**	.685**	.815**	.645**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

**Correlations**

		budaya1	budaya2	budaya3	budaya4	budaya5	budaya6	budaya7	budaya8	budaya
budaya1	Pearson Correlation	1	.179	.017	.054	.036	.070	.164	.017	.437 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.344	.930	.777	.852	.712	.387	.930	.016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya2	Pearson Correlation	.179	1	-.247	.123	.215	.069	.177	-.247	.396 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.344		.188	.517	.253	.717	.349	.188	.030
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya3	Pearson Correlation	.017	-.247	1	-.096	.388 <sup>*</sup>	-.181	.245	1.000 <sup>**</sup>	.537 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.930	.188		.615	.034	.339	.192	.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya4	Pearson Correlation	.054	.123	-.096	1	-.089	.495 <sup>**</sup>	.117	-.096	.372 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.777	.517	.615		.641	.005	.538	.615	.043
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya5	Pearson Correlation	.036	.215	.388 <sup>*</sup>	-.089	1	.390 <sup>*</sup>	-.047	.388 <sup>*</sup>	.587 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.852	.253	.034	.641		.033	.807	.034	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya6	Pearson Correlation	.070	.069	-.181	.495 <sup>**</sup>	.390 <sup>*</sup>	1	.071	-.181	.416 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.712	.717	.339	.005	.033		.711	.339	.022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya7	Pearson Correlation	.164	.177	.245	.117	-.047	.071	1	.245	.520 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.387	.349	.192	.538	.807	.711		.192	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya8	Pearson Correlation	.017	-.247	1.000 <sup>**</sup>	-.096	.388 <sup>*</sup>	-.181	.245	1	.537 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.930	.188	.000	.615	.034	.339	.192		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya	Pearson Correlation	.437 <sup>*</sup>	.396 <sup>*</sup>	.537 <sup>**</sup>	.372 <sup>*</sup>	.587 <sup>**</sup>	.416 <sup>*</sup>	.520 <sup>**</sup>	.537 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.030	.002	.043	.001	.022	.003	.002	

Correlations

		pimpinan1	pimpinan2	pimpinan3	pimpinan4	pimpinan5	pimpinan6	pimpinan7	pimpinan8	pimpinan9	pimpinan
pimpinan1	Pearson Correlation	1	.716**	.170	.164	.212	.176	.030	-.027	-.190	.380*
	Sig. (2-tailed)		.000	.370	.387	.260	.353	.876	.886	.315	.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan2	Pearson Correlation	.716**	1	.354	.521**	.279	.407*	.002	.051	.038	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000		.055	.003	.135	.025	.992	.791	.841	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan3	Pearson Correlation	.170	.354	1	.202	.604**	.511**	.172	.208	.602**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.370	.055		.285	.000	.004	.364	.271	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan4	Pearson Correlation	.164	.521**	.202	1	.279	.635**	.206	.385*	.274	.607**
	Sig. (2-tailed)	.387	.003	.285		.135	.000	.276	.036	.143	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan5	Pearson Correlation	.212	.279	.604**	.279	1	.242	.042	.273	.207	.545**
	Sig. (2-tailed)	.260	.135	.000	.135		.197	.825	.144	.273	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan6	Pearson Correlation	.176	.407*	.511**	.635**	.242	1	.380*	.387*	.754**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.353	.025	.004	.000	.197		.038	.035	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan7	Pearson Correlation	.030	.002	.172	.206	.042	.380*	1	.697**	.448*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.876	.992	.364	.276	.825	.038		.000	.013	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan8	Pearson Correlation	-.027	.051	.208	.385*	.273	.387*	.697**	1	.458*	.611**
	Sig. (2-tailed)	.886	.791	.271	.036	.144	.035	.000		.011	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan9	Pearson Correlation	-.190	.038	.602**	.274	.207	.754**	.448*	.458*	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.315	.841	.000	.143	.273	.000	.013	.011		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan	Pearson Correlation	.380*	.557**	.717**	.607**	.545**	.836**	.545**	.611**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.001	.000	.000	.002	.000	.002	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	51.7000	11.48657	30
Keadilan	42.2000	12.05276	30
Budaya	25.2667	4.26642	30
pimpinan	35.2667	5.69896	30

### Correlations

		Kinerja	Keadilan	Budaya	pimpinan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.632	.615	.438
	Keadilan	.632	1.000	.445	.592
	Budaya	.615	.445	1.000	.413
	pimpinan	.438	.592	.413	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.008
	Keadilan	.000	.	.007	.000
	Budaya	.000	.007	.	.012
	pimpinan	.008	.000	.012	.
N	Kinerja	30	30	30	30
	Keadilan	30	30	30	30
	Budaya	30	30	30	30
	pimpinan	30	30	30	30

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pimpinan, Budaya, Keadilan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.



## UJI REGRESI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.485	8.24150	.538	10.111	3	26	.000	1.887

a. Predictors: (Constant), pimpinan, Budaya, Keadilan

b. Dependent Variable: Kinerja

## UJI SIMULTAN (F)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2060.321	3	686.774	10.111	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1765.979	26	67.922		
	Total	3826.300	29			

a. Predictors: (Constant), pimpinan, Budaya, Keadilan

b. Dependent Variable: Kinerja

## UJI DETERMINASI (R<sup>2</sup>)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.485	8.24150

a. Predictors: (Constant), pimpinan, budaya, keadilan

b. Dependent Variable: kinerja

## UJI PARSIAL (T)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.264	11.301		.466	.645		
Keadilan	.424	.164	.445	2.587	.016	.601	1.664
Budaya	1.120	.409	.416	2.736	.011	.768	1.302
Pimpinan	.007	.341	.004	.021	.983	.622	1.608

a. Dependent Variable: Kinerja

## STATISTIK DEKRIPTIF

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keadilan	30	22.00	59.00	42.2000	12.05276
Budaya	30	15.00	32.00	25.2667	4.26642
Pimpinan	30	23.00	45.00	35.2667	5.69896
Kinerja	30	28.00	73.00	51.7000	11.48657
Valid N (listwise)	30				

## UJI NORMALITAS

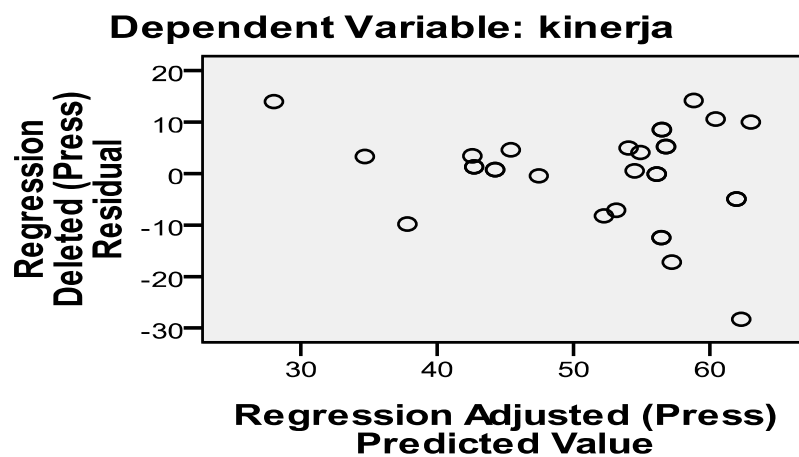
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Keadilan	.214	30	.052	.891	30	.061
Budaya	.175	30	.062	.923	30	.073
pimpinan	.219	30	.070	.911	30	.090
Kinerja	.159	30	.061	.960	30	.075

a. Lilliefors Significance Correction

## UJI HETEROSKEDASTISITAS

**Scatterplot**



## UJI AUTOKORELASI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.485	8.24150	1.887

a. Predictors: (Constant), pimpinan, budaya, keadilan

b. Dependent Variable: kinerja

## UJI MULTIKOLONIERITAS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.264	11.301		.466	.645		
	keadilan	.424	.164	.445	2.587	.016	.601	1.664
	budaya	1.120	.409	.416	2.736	.011	.768	1.302
	pimpinan	.007	.341	.004	.021	.983	.622	1.608

a. Dependent Variable: kinerja

## RELIABILITAS VARIABEL KEADILAN PERSEPSI (X1)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

- a. Listwise deletion based on all
- b. variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	13

## REABILITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

- a. Listwise deletion based on all
- b. variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	8

### RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X3)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

- a. Listwise deletion based on all  
b. variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	9

### RELIABILITAS VARIABEL KINERJA PEMDA (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

- a. Listwise deletion based on all  
b. variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	17

responden	x.1.1	x.1.2	x.1.3	x.1.4	x.1.5	x.1.6	x.1.7	x.1.8	x.1.9	x.1.10	x.1.11	x.1.12	x.1.13	Keadilan
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	55
2	4	1	4	3	1	2	2	4	3	5	3	5	3	40
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50
4	4	5	4	5	5	5	5	4	2	5	2	5	4	55
5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	5	4	50
6	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	56
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	53
8	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	1	4	2	27
9	1	4	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	38
10	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	23
11	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	30
12	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	1	2	26
13	4	2	4	4	2	5	5	4	1	4	1	4	3	43
14	4	1	4	4	1	1	1	2	1	3	1	3	4	30
15	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	30
16	2	1	2	2	1	4	4	5	4	5	4	5	4	43
17	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50
18	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	5	5	49
19	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	49
20	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	51
21	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	22
22	1	2	1	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	30
23	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	59
24	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	23
25	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	30
26	4	5	4	5	5	5	5	4	2	5	2	5	4	55
27	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	5	4	50
28	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	56
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	53
30	4	1	4	3	1	2	2	4	3	5	3	5	3	40





responden	x.2.1	x.2.2	x.2.3	x.2.4	x.2.5	x.2.6	x.2.7	x.2.8	budaya
1	1	4	1	4	4	5	3	1	23
2	5	2	3	5	5	5	2	3	30
3	2	4	5	4	5	3	4	5	32
4	3	5	2	2	4	2	2	2	22
5	2	4	4	4	5	4	4	4	31
6	1	4	2	5	4	4	3	2	25
7	2	5	1	5	4	5	3	1	26
8	1	1	1	5	2	4	2	1	17
9	2	2	4	4	4	5	5	4	30
10	1	2	4	5	4	4	2	4	26
11	2	2	2	5	2	3	4	2	22
12	1	2	2	4	2	2	2	2	17
13	1	3	2	5	5	5	3	2	26
14	2	5	1	5	4	5	3	1	26
15	4	4	2	5	1	4	3	2	25
16	1	4	2	5	4	5	2	2	25
17	1	5	2	5	4	5	2	2	26
18	4	5	2	5	3	4	5	2	30
19	3	4	1	5	4	5	2	1	25
20	3	4	1	5	4	5	2	1	25
21	1	1	2	2	3	3	1	2	15
22	2	1	2	2	4	5	4	2	22
23	4	5	2	5	3	4	5	2	30
24	1	2	4	5	4	4	2	4	26
25	2	2	2	5	2	3	4	2	22
26	3	5	2	2	4	2	2	2	22
27	2	4	4	4	5	4	4	4	31
28	1	4	2	5	4	4	3	2	25
29	2	5	1	5	4	5	3	1	26
30	5	2	3	5	5	5	2	3	30

responden	x.3.1	x.3.2	x.3.3	x.3.4	x.3.5	x.3.6	x.3.7	x.3.8	x.3.9	pimpinan
1	2	3	2	4	3	4	5	5	4	32
2	2	4	5	5	5	4	4	5	4	38
3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	32
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	40
6	2	4	5	4	4	4	5	5	5	38
7	3	5	4	5	3	5	4	4	4	37
8	2	4	2	4	2	2	4	4	2	26
9	5	5	4	4	4	2	4	4	1	33
10	5	5	4	4	4	2	3	4	1	32
11	5	5	3	5	5	4	4	5	2	38
12	4	4	2	4	2	2	2	2	1	23
13	4	5	4	3	4	3	4	4	3	34
14	4	5	4	5	5	5	4	5	2	39
15	2	3	2	3	4	1	4	4	2	25
16	5	5	5	4	5	4	3	4	4	39
17	2	3	4	3	4	2	3	4	2	27
18	3	5	4	5	4	5	3	5	5	39
19	5	5	5	4	4	5	4	3	4	39
20	5	5	5	4	4	5	4	3	4	39
21	2	4	4	4	5	3	1	1	2	26
22	4	4	2	4	2	4	4	4	2	30
23	3	5	4	5	4	5	3	5	5	39
24	5	5	4	4	4	2	3	4	1	32
25	5	5	3	5	5	4	4	5	2	38
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
27	4	4	5	4	4	5	4	5	5	40
28	2	4	5	4	4	4	5	5	5	38
29	3	5	4	5	3	5	4	4	4	37
30	2	4	5	5	5	4	4	5	4	38

Responden	y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	y.8	y.9	y.10	y.11	y.12	y.13	y.14	y.15	y.16	y.17	Kinerja
1	4	2	3	2	5	3	3	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	55
2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	5	56
3	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	3	71
4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44
5	4	4	2	4	5	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	57
6	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	65
7	4	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	62
8	1	2	1	1	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	28
9	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	40
10	4	1	1	4	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	45
11	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	44
12	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	38
13	5	2	2	2	4	2	4	5	2	2	4	1	2	2	4	1	2	46
14	5	2	2	2	4	2	4	5	2	2	3	2	2	2	4	2	2	47
15	4	2	1	4	4	1	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	50
16	5	2	2	1	5	2	4	5	1	2	5	1	1	2	4	1	1	44
17	2	2	1	1	4	1	3	2	1	2	4	1	2	2	3	1	2	34
18	5	3	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	73
19	5	4	2	3	5	2	4	5	3	3	4	4	2	3	4	4	2	59
20	5	4	2	3	5	2	4	5	3	3	4	4	2	3	4	4	2	59
21	3	4	2	4	2	2	2	3	4	1	4	2	2	1	2	2	2	42
22	4	4	1	2	4	1	2	4	2	1	2	4	4	1	2	4	4	46
23	5	3	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	73
24	4	1	1	4	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	45
25	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	44
26	4	2	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44
27	4	4	2	4	5	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	57
28	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	65
29	4	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	62
30	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	5	56

VALIDITAS (Y)

		Correlations											
		kinerja1	kinerja2	kinerja3	kinerja4	kinerja5	kinerja6	kinerja7	kinerja8	kinerja9	kinerja10	kinerja11	kinerja12
kinerja1	Pearson Correlation	1	.169	.251	.388*	.283	.251	.540**	1.000**	.388*	.343	.358	.329
	Sig. (2-tailed)		.371	.181	.034	.130	.181	.002	.000	.034	.064	.052	.076
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja2	Pearson Correlation	.169	1	.172	.211	.434*	.172	.357	.169	.211	.059	.082	.359
	Sig. (2-tailed)	.371		.365	.264	.017	.365	.053	.371	.264	.755	.668	.051
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja3	Pearson Correlation	.251	.172	1	.190	.447*	1.000**	.323	.251	.190	.190	.107	.333
	Sig. (2-tailed)	.181	.365		.314	.013	.000	.082	.181	.314	.314	.574	.072
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja4	Pearson Correlation	.388*	.211	.190	1	-.029	.190	.257	.388*	1.000**	.655**	.374*	.467**
	Sig. (2-tailed)	.034	.264	.314		.879	.314	.171	.034	.000	.000	.042	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja5	Pearson Correlation	.283	.434*	.447*	-.029	1	.447*	.594**	.283	-.029	.174	.163	.376*
	Sig. (2-tailed)	.130	.017	.013	.879		.013	.001	.130	.879	.357	.390	.041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja6	Pearson Correlation	.251	.172	1.000**	.190	.447*	1	.323	.251	.190	.190	.107	.333
	Sig. (2-tailed)	.181	.365	.000	.314	.013		.082	.181	.314	.314	.574	.072

[illegible]

kinerja13	Pearson Correlation	.055	.217	.155	.232	.210	.155	.345	.055	.232	.262	-.172	.808**
	Sig. (2-tailed)	.772	.248	.413	.218	.265	.413	.062	.772	.218	.161	.365	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja14	Pearson Correlation	.343	.059	.190	.655**	.174	.190	.540**	.343	.655**	1.000**	.457*	.464**
	Sig. (2-tailed)	.064	.755	.314	.000	.357	.314	.002	.064	.000	.000	.011	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja15	Pearson Correlation	.540**	.357	.323	.257	.594**	.323	1.000**	.540**	.257	.540**	.437*	.442*
	Sig. (2-tailed)	.002	.053	.082	.171	.001	.082	.000	.002	.171	.002	.016	.014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja16	Pearson Correlation	.329	.359	.333	.467**	.376*	.333	.442*	.329	.467**	.464**	.082	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.076	.051	.072	.009	.041	.072	.014	.076	.009	.010	.668	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja17	Pearson Correlation	.055	.217	.155	.232	.210	.155	.345	.055	.232	.262	-.172	.808**
	Sig. (2-tailed)	.772	.248	.413	.218	.265	.413	.062	.772	.218	.161	.365	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
kinerja	Pearson Correlation	.603**	.428*	.510**	.658**	.513**	.510**	.755**	.603**	.658**	.706**	.397*	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.004	.000	.004	.004	.000	.000	.000	.000	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VALIDITAS (X1)

## Correlations

[illegible]



keadilan6	Pearson Correlation	.496**	.677**	.496**	.650**	.677**	1	1.000**	.630**	.383*	.579**	.383*	.579**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.037	.001	.037	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan7	Pearson Correlation	.496**	.677**	.496**	.650**	.677**	1.000**	1	.630**	.383*	.579**	.383*	.579**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.005	.000	.000	.000		.000	.037	.001	.037	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan8	Pearson Correlation	.617**	.370*	.617**	.597**	.370*	.630**	.630**	1	.613**	.670**	.613**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.044	.000	.001	.044	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan9	Pearson Correlation	.439*	.383*	.439*	.407*	.383*	.383*	.383*	.613**	1	.427*	1.000**	.427*
	Sig. (2-tailed)	.015	.036	.015	.025	.036	.037	.037	.000		.019	.000	.019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan10	Pearson Correlation	.689**	.447*	.689**	.682**	.447*	.579**	.579**	.670**	.427*	1	.427*	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.013	.001	.001	.000	.019		.019	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan11	Pearson Correlation	.439*	.383*	.439*	.407*	.383*	.383*	.383*	.613**	1.000**	.427*	1	.427*
	Sig. (2-tailed)	.015	.036	.015	.025	.036	.037	.037	.000	.000	.019		.019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan12	Pearson Correlation	.689**	.447*	.689**	.682**	.447*	.579**	.579**	.670**	.427*	1.000**	.427*	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.013	.001	.001	.000	.019	.000	.019	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan13	Pearson Correlation	.544**	.356	.544**	.697**	.356	.368*	.368*	.495**	.484**	.467**	.484**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.002	.054	.002	.000	.054	.045	.045	.005	.007	.009	.007	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
keadilan	Pearson Correlation	.803**	.729**	.803**	.875**	.729**	.797**	.797**	.789**	.685**	.815**	.685**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VALIDITAS (X2)

## Correlations

[illegible]

budaya6	Pearson Correlation	.070	.069	-.181	.495**	.390*	1	.071	-.181	.416*
	Sig. (2-tailed)	.712	.717	.339	.005	.033		.711	.339	.022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya7	Pearson Correlation	.164	.177	.245	.117	-.047	.071	1	.245	.520**
	Sig. (2-tailed)	.387	.349	.192	.538	.807	.711		.192	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya8	Pearson Correlation	.017	-.247	1.000**	-.096	.388*	-.181	.245	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.930	.188	.000	.615	.034	.339	.192		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
budaya	Pearson Correlation	.437*	.396*	.537**	.372*	.587**	.416*	.520**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.030	.002	.043	.001	.022	.003	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VALIDITAS (X3)

## Correlations

[illegible]

pimpinan4	Pearson Correlation	.164	.521**	.202	1	.279	.635**	.206	.385*	.274	.607**
	Sig. (2-tailed)	.387	.003	.285		.135	.000	.276	.036	.143	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan5	Pearson Correlation	.212	.279	.604**	.279	1	.242	.042	.273	.207	.545**
	Sig. (2-tailed)	.260	.135	.000	.135		.197	.825	.144	.273	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan6	Pearson Correlation	.176	.407*	.511**	.635**	.242	1	.380*	.387*	.754**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.353	.025	.004	.000	.197		.038	.035	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan7	Pearson Correlation	.030	.002	.172	.206	.042	.380*	1	.697**	.448*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.876	.992	.364	.276	.825	.038		.000	.013	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan8	Pearson Correlation	-.027	.051	.208	.385*	.273	.387*	.697**	1	.458*	.611**
	Sig. (2-tailed)	.886	.791	.271	.036	.144	.035	.000		.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan9	Pearson Correlation	-.190	.038	.602**	.274	.207	.754**	.448*	.458*	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.315	.841	.000	.143	.273	.000	.013	.011		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pimpinan	Pearson Correlation	.380*	.557**	.717**	.607**	.545**	.836**	.545**	.611**	.713**	1

Sig. (2-tailed)	.039	.001	.000	.000	.002	.000	.002	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama YUSNAINI lahir di Petapahan 03 Maret 1987. Anak pertama dari tujuh bersaudara dari pasangan bapak Zaidin dan Ibu Syaripa Juleha. Riwayat pendidikan penulis adalah sebagaai berikut :

- ❖ SDN 001 Petapahan pada Tahun 1993
- ❖ MTS Darun Nahdha Tawalib bangkinang pada tahunh 1999 – 2003
- ❖ SMK YPLP PGRI Bangkinang pada tahun 2003 – 2006

Dengan dukungan kedua orang tua dan keluarga penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negri Sultan Syarif kasim Riau Pekanbaru Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi. Pada bulan Juli 2009 penulis melakukan Kerja Nyata (KKN). Dan pada bulan April 2010 penulis melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh keadilan Persepsi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Pemerintah Daerah Dalam Penyusunan Anggaran Di Kabupaten Rohul”** dibawah bimbingan Bapak MULIA SOSIADY,SE,MM, AK dan Bapak ANDRI NOVIUS,SE,M.si,AK. Berdasarkan hasil panitia ujian sarjana Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU pada tanggal 17 Juni 2010 dinyatakan “lulus” dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE).